

# Relazione sulla Performance

**Anno 2013**

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>Presentazione della Relazione</b>	03
<b>2</b>	<b>Informazioni d'interesse per cittadini e stakeholder</b>	
2.1	Il quadro normativo di riferimento	04
2.2	Il mandato istituzionale	05
2.3	Analisi del conteso interno	07
2.3.1	Analisi delle risorse umane	08
2.3.2	Analisi delle risorse finanziarie	10
2.4	Criticità ed opportunità. Alcune premesse di valutazione strategica	12
<b>3</b>	<b>Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti</b>	
3.1	L'Albero della Performance	14
3.2	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	15
3.3	I risultati dell'Area Valutazione della Ricerca	15
3.4	I risultati dell'Area Valutazione dell'Università	20
3.5	I risultati dell'Area Amministrazione & Contabilità	24
<b>4</b>	<b>Risorse, efficienza ed Economicità</b>	
4.1	La mappatura dei processi e delle attività	27
4.2	La prevenzione della corruzione e l'individuazione delle Aree di rischio	27
4.3	L'impatto della trasparenza sulla gestione	35
4.4	L'efficacia e l'efficienza della gestione	39
4.5	La programmazione economico finanziaria	50
<b>5</b>	<b>Chiusura del ciclo integrato della Performance 2013</b>	58

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla Performance dell'ANVUR viene redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel quadro generale del ciclo di gestione della performance, a sua volta finalizzato all'attuazione dei principi generali esposti all'art. 3 del suddetto d.lgs. quale “*il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, crescita delle competenze professionali, valorizzazione del merito, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento*”.

La redazione della presente *Relazione* tiene conto delle indicazioni formulate dalla CIVIT con Delibera n. 05/2012 “Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”<sup>1</sup>.

Con questo documento l'Agenzia si propone di comunicare a tutti i propri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'esercizio 2013. Vengono evidenziati in particolare i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, le cause degli eventuali scostamenti e le azioni correttive poste in essere nonché l'integrazione all'interno del ciclo della performance delle aree della trasparenza, del corruzione e del bilancio.

Preme rilevare che l'Agenzia è stata istituita alla fine del 2011 e che nonostante le oggettive difficoltà riscontrabili da un ente di nuova costituzione, nel 2012, seppur in corso di esercizio, è stato avviato il primo ciclo della performance al fine di allineare l'Agenzia alle best practices in uso e consentire un graduale assestamento e miglioramento dell'intera organizzazione.

Anche l'anno 2013 è stato caratterizzato da una forte transitorietà derivante soprattutto dalla limitata disponibilità di risorse umane previste dal DPR n. 76/2010 istitutivo dell'Agenzia. Peraltro alla limitata dotazione teorica (15 unità) si è aggiunto il blocco delle assunzioni che ha vincolato l'Agenzia fino al mese di luglio 2013.

Inoltre, per gran parte dell'anno 2013 la gestione ha continuato ad essere condizionata da fattori eccezionali e non preventivabili. Infatti, l'art. 1 comma 48 della legge di stabilità 2013, nell'ambito di un piano di razionalizzazione dell'immobile di piazzale Kennedy 20, attuale sede dell'Agenzia, ha obbligato l'Agenzia ad individuare una nuova sede che dovrà essere oggetto di lavori di ristrutturazione ed adeguamento funzionale, a cui dovrà seguire il trasferimento di arredi e strumentazioni.

Tuttavia, l'Agenzia, nonostante le notevoli difficoltà organizzative e gestionali, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, ha cercato di sfruttare al meglio le opportunità conseguibili dall'integrazione delle diverse dimensioni che condizionano la performance di un'organizzazione e di recepire sostanzialmente gli input legislativi che mirano ad avvicinare i momenti della pianificazione, della programmazione, del monitoraggio e del controllo.

A tal fine, l'anno 2013, come si vedrà nel corso della *Relazione*, rappresenta l'inizio di un percorso finalizzato a consolidare gli asset organizzativi e gestionali dell'Agenzia al fine di pervenire, entro l'esercizio 2015, alla chiusura della fase transitoria iniziata nel corso del 2012.

---

<sup>1</sup> Come noto la *Relazione sulla Performance* deve essere predisposta entro il 30 giugno e deve essere trasmessa entro il 15 settembre, unitamente al documento di validazione predisposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) alla CIVIT (oggi ANAC).

Nel 2013, infatti, anche grazie all'avvio del controllo di gestione e del controllo strategico, si è intrapreso un percorso di analisi e di riprogettazione dei processi e delle attività allo scopo di integrare, all'interno del ciclo della performance, le aree della trasparenza (d.lgs 33/2013) e della corruzione (legge 190/2012) e rispondere meglio all'obiettivo del continuo miglioramento dell'organizzazione.

## **2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER CITTADINI E STAKEHOLDER**

### **2.1 Il quadro normativo di riferimento.**

L'art. 2, comma 138, del decreto legge 3 ottobre 2006, n. 262, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, n. 286, ha istituito l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) con l'obiettivo di razionalizzare il sistema di valutazione della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici.

Le attribuzioni dell'Agenzia ai sensi della legge sono:

- a) valutazione esterna della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici, sulla base di un programma annuale approvato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca;
- b) indirizzo, coordinamento e vigilanza delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca;
- c) valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei programmi statali di finanziamento e di incentivazione delle attività di ricerca e di innovazione.

La legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario ha altresì attribuito all'ANVUR il compito di definire criteri e parametri per l'accreditamento dei corsi e delle sedi universitarie. Il Ministero, nelle procedure di accreditamento di corsi e sedi, è tenuto ad acquisire il preventivo parere dell'Agenzia.

In attuazione della normativa è stato emanato il dPR n. 76/2010 che ha assicurato l'operatività dell'Agenzia, disciplinando la struttura ed il funzionamento secondo principi di imparzialità, trasparenza e pubblicità, nonché la nomina e la durata dei componenti dell'organo collegiale<sup>2</sup>. La costituzione dell'Agenzia, peraltro, allinea l'Italia alle migliori pratiche in ambito europeo.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed ha sede a Roma. E' dotata di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, anche in deroga alle disposizioni sulla contabilità generale dello Stato ed opera ai sensi dell'art. 8, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. E' sottoposta alla vigilanza del Ministro e al controllo sulla gestione da parte del MEF e della Corte dei Conti. Gli organi dell'Agenzia sono:

- ✓ il Presidente, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura il coordinamento e l'unitarietà delle strategie e delle attività;

---

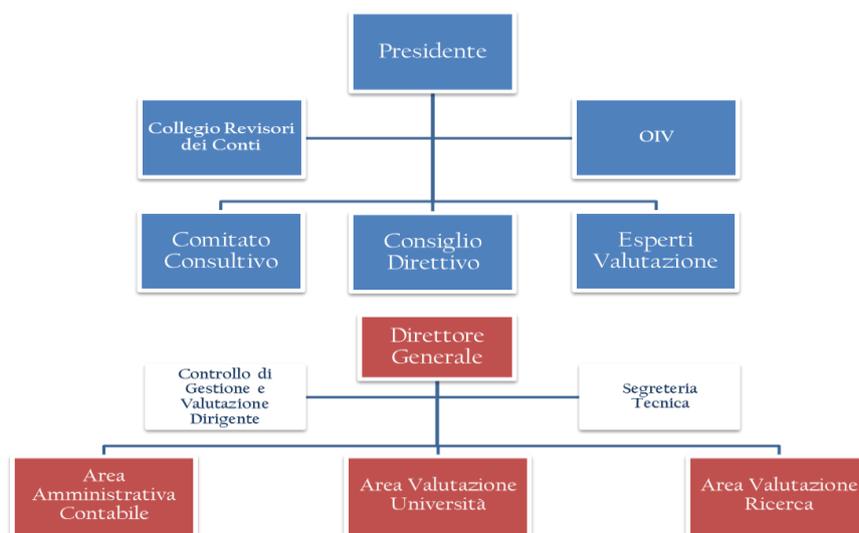
<sup>2</sup> C'è da evidenziare come l'Agenzia in virtù di quanto disposto dalla suddetta legge delega n. 286/2006 ha assorbito le competenze del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (CNVSU) e del Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (CIVR), così assicurando al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) la necessaria continuità per le attività svolte in precedenza da tali comitati.

- ✓ il Consiglio Direttivo, che ne determina le attività e gli indirizzi della gestione, nonché i criteri e i metodi di valutazione;
- ✓ il Collegio dei Revisori dei Conti, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile;

Gli organi sono supportati dal Direttore che è responsabile dell'organizzazione interna e della gestione delle attività amministrativo-contabili e cura, in particolare, l'esecuzione delle deliberazioni, delle indicazioni operative e degli indirizzi strategici del Presidente e del Consiglio Direttivo.

Inoltre è previsto un Comitato Consultivo, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio Direttivo, il quale dà pareri e formula proposte, in particolare sui programmi di attività e sui documenti riguardanti la scelta dei criteri e metodi di valutazione. La sua composizione è disciplinata dal dPR n. 76/2010 e riflette la volontà di aprire l'Agenzia alle sollecitazioni del contesto esterno. L'organizzazione dell'Agenzia si presenta nel modo descritto nella figura 01.

Figura 01: Organigramma ANVUR



## 2.2 Il mandato istituzionale<sup>3</sup>.

Ai sensi di quanto previsto dal dPR n. 76/2010, l'Agenzia sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di ricerca; essa cura inoltre la valutazione esterna della qualità delle attività delle Università e degli Enti di Ricerca destinatari di finanziamenti pubblici ed indirizza le attività di valutazione dei Nuclei di valutazione interna, valutando l'efficacia e l'efficienza dei programmi pubblici di finanziamento e di incentivazione alle attività di ricerca e innovazione. In particolare, l'Agenzia svolge le seguenti attività:

<sup>3</sup> La delibera n. 112 della CIVIT definisce il mandato istituzionale come il "perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni e/o competenze istituzionali". L'importanza della chiara definizione del mandato istituzionale è necessaria a "chiarire il ruolo degli altri attori pubblici che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica"

- ✓ Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, ivi compreso il trasferimento tecnologico delle università e degli enti di ricerca, anche con riferimento alle singole strutture dei predetti enti;
  - ✓ Definisce criteri e metodologie per la valutazione, in base ai parametri oggettivi e certificabili, delle strutture delle università e degli enti di ricerca, e dei corsi di studio universitari, ivi compresi i dottorati di ricerca, i master universitari e le scuole di specializzazione, ai fini dell'accreditamento periodico degli stessi da parte del Ministro, prevedendo comunque il contributo delle procedure di auto-valutazione;
  - ✓ Esercita attività di indirizzo delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca
  - ✓ Elabora e predisponde i requisiti quantitativi e qualitativi, in termini di risorse umane, infrastrutturali e finanziarie stabili, e di adeguatezza dei programmi di insegnamento e di capacità di ricerca, ai fini dell'istituzione fusione o federazione ovvero soppressione di università, nonché per l'attivazione, la chiusura o l'accorpamento di tutti i corsi di studio universitari;
  - ✓ Elabora, su proposta del Ministro, i parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali, ivi inclusa la determinazione dei livelli essenziali di prestazione e dei costi unitari riferiti a specifiche tipologie di servizi;
  - ✓ Valuta sulla base dei risultati attesi e di parametri predefiniti i risultati degli accordi di programma ed il loro contributo al miglioramento della qualità complessiva del sistema universitario e della ricerca;
  - ✓ Valuta l'efficienza e l'efficacia dei programmi pubblici di finanziamento e di incentivazione delle attività didattiche, di ricerca e di innovazione.
- L'Agenzia attraverso l'espletamento delle proprie attività istituzionali si propone di:
- innescare un processo virtuoso tra le università che attraverso la diffusione dei risultati dell'attività di valutazione delle strutture del sistema universitario, dei corsi e dei dottorati, si proponga di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili e migliorare gli attuali livelli di qualità per lo sviluppo di un sistema premiale;
  - favorire il potenziamento delle attività di ricerca di enti e università, attraverso riflessioni metodologiche dettate dai risultati di valutazione dell'Agenzia e finalizzate a razionalizzare, canalizzare e ottimizzare le risorse finanziarie disponibili per lo sviluppo di un sistema premiale.

Per quanto riguarda le attività istituzionali, gli *output* che l'ANVUR produce sono perciò essenzialmente di tre tipi: *generale*, *metodologico* e di *verifica*, individuati, rispettivamente, in:

- Rapporti a cadenza biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca;
- Rapporti di valutazione sulla qualità della ricerca;
- Rapporti su attività di verifica.

Il rapporto a cadenza biennale costituisce l'output conclusivo di una serie di altri output intermedi quali la definizione di criteri e metodologie, la raccolta e analisi dei dati, l'attività di valutazione, il riesame della valutazione, il rapporto definitivo di valutazione, l'elaborazione statistica dei risultati ed il rapporto conclusivo.

A questi si aggiungono i *pareri* che l'Agenzia è tenuta a fornire nei casi previsti dalla normativa, e in particolare nei casi disciplinati dalla legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, anche ai fini delle procedure di accreditamento di sedi e corsi di laurea e della ripartizione della quota premiale delle risorse tra gli Atenei.

### 2.3 Analisi del contesto interno.

L'ANVUR è un ente vigilato dal MIUR, che approva il piano annuale delle attività e degli obiettivi, predisposto e deliberato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia, entro il mese di ottobre di ciascun anno.

L'Agenzia, con criteri di autonomia e trasparenza, fornisce al Ministero pareri, analisi e valutazioni relativi al sistema universitario e della ricerca. I soggetti interessati dall'attività di valutazione dell'Agenzia sono il sistema universitario nella sua interezza e gli enti di ricerca vigilati dal Ministero. Alcuni degli esercizi di valutazione condotti dall'ANVUR possono estendersi su base volontaria anche ad altri soggetti che svolgono attività di ricerca, come nel caso del recente esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2004-2010).

L'attività di valutazione dell'Agenzia, resa pubblica attraverso il sito istituzionale, si offre inoltre come strumento conoscitivo per tutti i soggetti interessati, a partire dalle famiglie e dagli studenti chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie.

L'Agenzia è inoltre aperta ai temi di interesse delle parti sociali, rappresentate nel Comitato Consultivo, consapevole del ruolo fondamentale che la ricerca e la formazione universitaria rivestono per il mondo del lavoro e dell'impresa. Si confronta inoltre direttamente con gli studenti, rappresentati nel Comitato Consultivo, e che verranno chiamati a far parte anche nelle commissioni per le visite *on site* alle università.

L'Agenzia, infine, è chiamata a confrontarsi nel contesto internazionale con le linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e con l'Associazione europea per l'assicurazione della qualità del sistema universitario. Quest'ultima sarà chiamata a valutare se le attività svolte dall'ANVUR si conformano alle suddette linee guida.

Relativamente al contesto interno, essendo l'Agenzia di nuova istituzione, è necessario considerare fin da subito una serie di criticità che ne condizionano l'operatività e rendono particolarmente difficoltosa la gestione:

- ✓ la dotazione organica prevista dal DPR n. 76/2010 risulta estremamente esigua (appena 15 unità di personale non dirigente) ed il riferimento al trattamento economico e giuridico del comparto Ministeri comporta notevoli difficoltà, a differenza di altre Autorità indipendenti, nell'attuare una politica di reclutamento ed incentivazione del personale dotato peraltro di elevata professionalità;
- ✓ l'Agenzia, a fronte della già limitata dotazione organica, può procedere solo ad un numero limitato di assunzioni ai sensi dell'art. 9, comma 36, del d.l. 78/2010 ed è sottoposta comunque al preventivo parere del DFP. Tale scenario ha condizionato fortemente la fase di avvio dell'Agenzia e solo nel mese di luglio 2013 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha approvato il cronoprogramma di assunzioni strumentali per superare, almeno in parte, le difficoltà di una fase iniziale e transitoria (blocco delle assunzioni);
- ✓ sempre in relazione alla esiguità di risorse disponibili, tenuto conto della normativa restrittiva anche in materia di utilizzo di forme di lavoro flessibile, risulta estremamente difficoltoso il presidio di importanti funzioni quali quella del consigliere giuridico, del portavoce del Presidente e dell'addetto stampa, per i quali l'Agenzia ha deciso di far ricorso temporaneamente a competenze esterne;
- ✓ le fonti di finanziamento, non del tutto adeguate ad assicurare il pieno svolgimento delle attività istituzionali, risultano attualmente scaglionate nel corso dell'esercizio,

comportando difficoltà oggettive ed aggiuntive nella programmazione delle attività e degli obiettivi;

- ✓ la legge di stabilità 2013, nell'ambito di un piano di razionalizzazione dell'immobile di piazzale Kennedy 20, attuale sede dell'Anvur, ha obbligato l'Agenzia ad individuare una nuova sede che dovrà essere oggetto di lavori di ristrutturazione ed adeguamento funzionale creando così una situazione di urgenza all'interno di un contesto di per sé già urgente.

### **2.3.1 Analisi delle risorse umane.**

Ai sensi dell'art. 12 del DPR n. 76/2010 l'Agenzia è organizzata in una struttura direzionale generale articolata in una direzione *Amministrativo Contabile*, una direzione *Valutazione dell'Università* e una direzione *Valutazione della Ricerca* (vedi figura 01).

A capo della struttura direzionale generale è posto il Direttore, dirigente di prima fascia, mentre le tre direzioni sono dirette da dirigenti di seconda fascia<sup>4</sup>.

Nel corso del 2012, primo anno di effettiva operatività dell'Agenzia, oltre ai tre dirigenti di seconda fascia, assunti con contratto a tempo determinato della durata di due anni (scadenza 2014), sono stati assunti, a decorrere dal mese di ottobre, previa procedura di selezione pubblica, anche due coadiutori sempre con contratto a tempo determinato. Prestavano inoltre servizio presso l'Agenzia un funzionario amministrativo e un coadiutore in disponibilità dal MIUR.

Pertanto al 31.12.2012 la dotazione effettiva dell'Agenzia, prevedeva, oltre che i tre dirigenti, un funzionario e tre coadiutori.

Con il venir meno del blocco delle assunzioni, a seguito dell'entrata in vigore del dPCM in materia di ridefinizione delle dotazioni organiche, a decorrere dal 1° luglio 2013, sono stati immessi in ruolo, previa mobilità, le due risorse già in disponibilità dal MIUR. Inoltre, a seguito dell'espletamento di diverse procedure, sono stati acquisiti tre funzionari in posizione di comando, determinando così, alla data del 31.12.2013, una dotazione effettiva di sette unità (figura 02) escluso dirigenti.

A seguito dell'autorizzazione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica del piano di assunzioni dell'Agenzia, perfezionatasi solo in data 15 luglio 2013, sono state avviate, d'urgenza, le procedure per la copertura di 11 posizioni tra cui 3 dirigenti, 6 funzionari valutatori tecnici e 2 Coadiutori.

E' da rilevare che nel corso dell'anno 2014, andranno in scadenza le posizioni dirigenziali e i contratti dei due coadiutori. Tali posizioni saranno coperte, in tempi diversi, con l'immissione in ruolo del personale assunto con le procedure concorsuali avviate nel corso del 2013 ed in fase di espletamento.

L'Agenzia pertanto ha previsto il completamento, nel corso del 2014, della propria dotazione organica e ciò è ritenuto di estrema rilevanza sia per garantire il suo regolare funzionamento, sia per creare i presupposti per un indispensabile incremento della stessa per gli anni futuri.

Sulla base delle linee strategiche indicate nel Programma Triennale delle Attività per il periodo 2013/2015 e delle criticità evidenziate in corso di esercizio, l'Agenzia ha distribuito il personale a disposizione secondo le consistenze definite nella figura 03.

---

<sup>4</sup> La dotazione organica è stabilita dall'allegato A dal DPR n. 76/2010 in 18 unità di personale di cui 3 unità dirigenziali, dodici risorse di area terza del CCNL Ministeri e tre risorse di area seconda del CCNL Ministeri.

**Figura 02:** Personale in servizio al 31.12.2013.

Tipologia	Consistenza numerica			
	Dotazione organica teorica	Personale in servizio effettivo		
		Ruolo	Comando	Contratto t.d.
Dirigenti	3	-	-	3
Funzionario amministrativo-contabile	6	1	3	-
Funzionario valutatore tecnico	6	-	-	-
Coadiutore	3	1	-	2
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

In relazione alla graduale messa a regime della struttura è emerso, nel corso del 2013, con chiara evidenza un sottodimensionamento dell'organico che va ben oltre quello che potrebbe assicurare il funzionamento minimo vitale per l'Agenzia.

Basti pensare che analoghe Agenzie Europee di valutazione presentano modelli organizzativi più articolati e funzionali ai compiti istituzionali e una dotazione di personale stabile di alcune decine di unità, contro le appena 18 unità dell'Agenzia<sup>5</sup>.

E' da evidenziare inoltre il come l'Agenzia, nel corso del 2014, oltre a dover far fronte alle attività e agli obiettivi istituzionali sempre crescenti, dovrà garantire la corretta esplicazione delle complesse procedure concorsuali attivate in assenza di alcune posizioni dirigenziali per scadenza di contratto e con una limitata dotazione di risorse umane disponibili. L'Agenzia pertanto, nel corso del 2013, ha attivato tutte le procedure concorsuali utili per pervenire al pieno completamento della propria dotazione organica e poter disporre, entro al chiusura del 2014, di tutte le unità disponibili e assestare così l'organigramma funzionale come indicato nella figura 04.

**Figura 03:** Consistenza e distribuzione del personale al 31.12.2013

	Direzione Amministrativo Contabile	Direzione Valutazione della ricerca	Direzione Valutazione Università	Staff direzione generale	<b>Totale</b>
Dirigenti II fascia	1	1	1	-	<b>3</b>
Funzionario amm.-giuridico-contabile	-	1	1	2	<b>4</b>
Funzionario valutatore tecnico	-	-	-	-	-
Coadiutore	2	-	1	-	<b>3</b>
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

<sup>5</sup> Vedasi la Relazione sul risultato del controllo eseguito dalla Corte dei Conti sulla gestione finanziaria dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) per l'esercizio 2012.

A tal fine, già dal mese di agosto 2013, sono state avviate le procedure concorsuali per l'acquisizione di 3 dirigenti (per scadenza degli incarichi a tempo determinato), 6 funzionari valutatori tecnici, 2 funzionari amministrativo-giuridico-contabile (previa mobilità/comando) e 2 coadiutori (per scadenza dei contratti a tempo determinato).

**Figura 04:** Consistenza e distribuzione del personale a regime

	Direzione Amministrativo Contabile	Direzione Valutazione della ricerca	Direzione Valutazione Università	Staff Direzione	Totale
Dirigenti II fascia	1	1	1	-	3
Funzionario amm-giuridico-contabile	2	1	1	2	6
Funzionario valutatore tecnico	-	2	4	-	6
Coadiutore	2	-	1	-	3
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>18</b>

E' facile percepire, come l'avvio e la gestione delle procedure concorsuali suddette, sia nel corso del 2013 che del 2014, inciderà su un ristretto numero di unità, che oltre alle ordinarie attività istituzionali, dovrà far fronte a situazioni di criticità e di emergenza.

### 2.3.2 Analisi delle risorse finanziarie.

Il comma 3 dell'art. 60 del d.l. n. 69/2013 convertito nella legge n. 98/2013, al fine di consentire un'adeguata programmazione delle attività dell'Agenzia ha incrementato e rimodulato i canali di finanziamento di cui all'art. 12, comma 7, del DPR 76/2010.

Infatti, le risorse previste per il funzionamento dell'Agenzia iscritte nello stato di previsione della spesa del MIUR, a decorrere dall'anno 2014 sono state incrementate di un milione di euro, provvedendo, a copertura di tali oneri, ad una corrispondente riduzione del FFO (€ 500.000,00) e del FOE (€ 500.000,00)<sup>6</sup>.

Inoltre, nel rispetto dei principi di correttezza e veridicità, nei bilanci di previsione, non si è tenuto conto degli ulteriori finanziamenti che il MIUR può disporre a valere sui fondi FFO e FOE, onde garantire una piena coerenza tra gli obiettivi prefissati e le risorse finanziarie effettivamente disponibili ed utilizzabili<sup>7</sup> nel corso dell'esercizio.

Le modifiche intervenute sul quadro normativo disciplinante i finanziamenti e le attività dell'Agenzia nel corso del 2013 hanno fornito solo una prima risposta alle criticità rappresentate in ogni sede possibile da parte dell'Agenzia che, oltre all'ancora irrisolta questione dell'esigua dotazione organica, riguarda anche l'inadeguatezza del finanziamento ordinario previsto per il funzionamento ed il limite dei 50 esperti della valutazione di cui l'Agenzia può avvalersi per lo svolgimento delle proprie attività.

<sup>6</sup> E' prevista la possibilità di concedere all'Agenzia ulteriori ed eventuali risorse a valere sui predetti fondi (FFO e FOE) ma gli stessi non possano superare l'importo di € 1.500.000,00 per ciascun fondo.

<sup>7</sup> Il bilancio di previsione è stato redatto pertanto, nelle more di conoscere gli esiti legati all'approvazione della legge di stabilità 2014, sulla base delle somme iscritte nello stato di previsione del bilancio del MIUR per l'anno 2014 per € 2.493.900,00 incrementato di € 1.000.000,00 ai sensi del d.l. n. 69/2013.

Tale limite numerico costituiva una forte rigidità che rischiava di compromettere lo svolgimento di una delle principali attività dell’Agenzia, ossia quella della valutazione delle università (circa 90 strutture sul territorio) e dei corsi universitari (circa 4.500) che invece, come programmato, potranno richiedere nel corso di ciascun anno – e con notevoli picchi – anche l’impiego di 250/300 esperti temporanei.

Peraltro va evidenziato come la rimodulazione dei canali di finanziamento dell’Agenzia è stata effettuata senza alcun nuovo e maggior onere per la finanza pubblica, in quanto l’incremento del finanziamento ordinario è corrisposto ad una contestuale riduzione, di pari importo, dei fondi FFO e FOE.

Ciò premesso, l’Agenzia, nel corso del 2013, da un lato ha dovuto garantire, nel rispetto dei tempi e delle norme, la sua piena funzionalità, il processo di trasferimento logistico della sede ed la costituzione della dotazione organica, e dell’altro le misure finalizzate al contenimento delle spese strumentali al fine di mantenere il necessario equilibrio economico-finanziario, evitando, nei limiti del possibile, di compromettere le attività istituzionali che è chiamata a svolgere.

È evidente che le criticità rappresentate dalla esiguità di personale e dalle limitate risorse finanziarie certe e continuative, devono trovare le giuste soluzioni per assicurare un adeguato ciclo della performance che porti ad un continuo miglioramento dell’organizzazione.

A tal fine l’Agenzia, già nel corso del 2013, ha avviato le idonee iniziative per poter rendere stabili anche i trasferimenti gravanti sul FFO e sul FOE, in modo da poter utilizzare tali risorse già in sede di pianificazione e programmazione delle attività e degli obiettivi. L’acquisizione di risorse finanziarie certe e ricorrenti nella misura di 6,0 milioni di euro rappresenta, infatti, la condizione necessaria per assicurare, a regime, un adeguato funzionamento dell’Agenzia nel suo complesso.

Si riporta di seguito il piano delle fonti di finanziamento certe dell’Agenzia, da integrare con gli eventuali trasferimenti del MIUR nell’ambito dell’FFO e del FOE (figura 05) di cui, in sede di avvio del ciclo integrato della performance, non si conosce entità e tempi.

**Figura 05:** Fonti di Finanziamento 2013/2016

Tipologia Fonti di finanziamento	2013	2014	2015	2016
Trasferimenti previsti nell’ambito del bilancio dello Stato	2.493.900	2.493.900	2.386.464	2.386.464
Maggiorazione prevista dal decreto l. 69/13	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Totale Fonti Certe</b>	<b>3.493.900</b>	<b>3.493.900</b>	<b>3.386.464</b>	<b>3.386.464</b>
Misura massima del trasferimento del MIUR a valere sul FFO*	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Misura massima del trasferimento del MIUR a valere sul FOE*	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000

\* trasferimenti che il MIUR può disporre facoltativamente in corso di esercizio a valere sui fondi FFO e FOE.

Peraltro c'è da evidenziare che le previsioni indicate nel bilancio del MIUR da trasferire all'Agenzia, sono state annualmente riviste in sede di approvazione della legge di stabilità con un andamento al ribasso. Pertanto nel corso del 2013, l'Agenzia ha operato in una situazione di incertezza circa entità e tempi delle risorse di cui invece bisognerebbe essere in possesso in sede di pianificazione ed avvio del ciclo della performance.

#### **2.4 Alcune premesse di valutazione strategica.**

Le problematiche anticipate nei paragrafi precedenti, frutto di un'attenta riflessione interna, hanno sollecitato, nel corso del 2013, un'intensa e preventiva analisi delle opportunità e delle criticità da cogliere e da affrontare ai fini di una corretta pianificazione e programmazione delle attività e degli obiettivi da perseguire.

La valutazione oggettiva delle condizioni operative, organizzative, logistiche e funzionali, anche in considerazione del mandato da espletare e delle risorse disponibili, ha innescato all'interno del management e degli organi di indirizzo politico una fase di approfondimento e di analisi strumentale sia al conseguimento degli obiettivi 2013, sia alla definizione del nuovo ciclo della performance per l'esercizio 2014.

E' evidente infatti, che nell'ambito del ciclo della performance, i momenti della rilevazione, del monitoraggio e del controllo sono funzionali al conseguimento degli obiettivi di breve e lungo termine grazie ad un'attenta e tempestiva azione correttiva che valuti complessivamente gli obiettivi operativi e strategici.

E' da rilevare come l'anno 2013 ha costituito per l'Agenzia un anno di estrema difficoltà e fragilità, in quanto le procedure concorsuali, sia pur avviate nel corso dell'esercizio, si concluderanno, per motivi tecnici, organizzativi e procedurali solo nel corso del 2014.

La gestione è risultata essere inoltre condizionata anche da altri fattori eccezionali ed in particolare dalle disposizioni della legge di stabilità 2013 che ha imposto all'Agenzia di individuare una nuova sede. Su tale fronte l'Agenzia si è immediatamente attivata per acquisire nuovi locali da destinare alla sede istituzionale, individuandoli in un immobile FIP gestito dall'Agenzia del Demanio.

Nonostante le procedure siano state avviate sin dal mese di aprile 2013 e i numerosi solleciti intervenuti, il Demanio si è dimostrato disponibile ad assegnare l'immobile solo in data 15 novembre 2013, così aggiungendo ulteriori difficoltà ad una gestione di per sé già complessa. Peraltro i locali individuati dovranno essere oggetto di lavori di ristrutturazione ed adeguamento funzionale, a cui dovrà seguire il completo trasferimento degli arredi e delle strumentazioni.

Un'altra importante novità introdotta dall'art. 60, comma 2 del decreto legge n. 69/2013, ha riguardato l'attribuzione all'ANVUR del ruolo di valutatore anche delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca, riconoscendo alle stesse una rilevanza strumentale rivestita nell'ambito della complessiva valutazione della didattica e della ricerca.

Tale nuova funzione, in assenza di un incremento di dotazione organica, già ampiamente insufficiente per le complesse attività cui l'Agenzia è preposta, ha introdotto nuovi elementi di criticità con i quali l'Anvur si sta misurando cercando di individuare percorsi sostenibili per far fronte a tali nuovi obiettivi.

A quanto sopra riportato si aggiungono, da un lato i numerosi interventi legislativi in materia di contenimento della spesa e dei costi che di fatto condizionano

notevolmente un ente di nuova costituzione, il quale, ai fini dell'asestamento organizzativo e strutturale, è costretto ad avviare processi di acquisizione di beni e servizi in termini di investimenti strumentali, e dall'altro, i diversi obblighi normativi in materia di bilancio, trasparenza e corruzione previsti per le organizzazioni pubbliche, che dovendo perseguire un continuo miglioramento delle proprie performance, impongono ulteriori processi ed attività.

Le summenzionate condizioni rappresentano una sintesi dei principali eventi e accadimenti aziendali che costituiscono l'indicatore di un adeguamento progressivo dell'Agenzia al quadro ordinamentale di riferimento, sia pur in un contesto di estrema complessità e fragilità.

In tale scenario, la predisposizione del ciclo integrato della performance è risultato fortemente condizionato e il sottodimensionamento della dotazione organica ha imposto un notevole sforzo delle unità coinvolte sia in termini di obiettivi individuali assegnati, sia in termini del contributo da ciascuno assicurato alla performance complessiva dell'Agenzia.

E' evidente, peraltro, come l'Agenzia debba garantire comunque l'espletamento delle proprie funzioni istituzionali e delle generali attività amministrative, contabili e finanziarie in un quadro di assoluta difficoltà e come le risorse umane e finanziarie disponibili, in un'ottica di integrazione e flessibilità, di fatto hanno comunque contribuito quotidianamente alla loro realizzazione.

Questi presupposti, in presenza di un contesto transitorio e di particolare complessità, hanno favorito l'avvio di un processo di integrazione professionale e culturale tra le diverse dimensioni e risorse.

Nel corso del 2013 infatti, l'elaborazione del Piano Triennale delle Attività, ha rappresentato per l'Agenzia un *momento* di particolare importanza nel quale sono maturate e confluite tutte le considerazioni utili a supportare il complesso ciclo di gestione della performance caratterizzato da:

- individuazione degli obiettivi gestionali ed istituzionali da perseguire (*mission*);
- mappatura dei processi e delle attività da espletare e monitorare (*gestione*);
- programmazione e traduzione economica e finanziaria (*contabilità e bilancio*);
- revisione e aggiornamento dei dati e delle informazioni da pubblicare (*trasparenza*);
- analisi dei processi di gestione e prevenzione del rischi (*corruzione*);
- integrazione tra aree/risorse/professionalità (*valorizzazione risorse*);

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSATENTI

#### 3.1 L'Albero della Performance

Il Piano della Performance 2013 riportava (figura 06) l'albero della performance riferito alle attività istituzionali dell'Agenzia per l'anno 2013.

L'Agenzia, in quanto ente di nuova istituzione, oltre ad esplicitare gli obiettivi strategici connessi al proprio mandato istituzionale con riferimento alle aree della valutazione dell'università e della ricerca, si è inoltre data l'obiettivo di rafforzare la propria struttura sul piano dello sviluppo delle risorse umane, della comunicazione e della informatizzazione.

**Figura 06:** Albero della Performance dell'Anvur in sintesi

<b>MANDATO ISTITUZIONALE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, ivi compreso il trasferimento tecnologico delle università, anche con riferimento alle singole strutture;</li> <li>• Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca degli enti di ricerca, ivi compreso il trasferimento tecnologico.</li> </ul>		
<b>I INTERPRETAZIONE DEL MANDATO (OUTCOME)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innescare un processo virtuoso che, attraverso la diffusione dei risultati dell'attività di valutazione delle strutture del sistema universitario, dei corsi, dei dottorati, promuova l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili e il miglioramento degli attuali livelli di qualità, anche al fine di sviluppare il sistema di allocazione delle risorse premiali;</li> <li>- Favorire il potenziamento delle attività di ricerca di enti e università, attraverso riflessioni metodologiche dettate dai risultati di valutazione dell'Agenzia e finalizzate a razionalizzare, canalizzare e ottimizzare le risorse finanziarie disponibili, anche al fine di sviluppare il sistema di allocazione delle risorse premiali;</li> </ul>		
<b>ASSET STRATEGICO VALUTAZIONE RICERCA</b>	<b>ASSET STRATEGICO VALUTAZIONE SISTEMA UNIVERSITARIO</b>	<b>ASSET SVILUPPO ORGANIZZATIVO, LOGISTICO E RISORSE UMANE</b>
Rapporto biennale sullo stato degli enti di ricerca Rapporti di valutazione Rapporti di verifica Pareri	Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario Rapporti di valutazione Rapporti di verifica Pareri	Individuazione Nuova Sede Integrazione Dotazione Organica Acquisizione Servizi Sviluppo Informatizzazione

Al Piano della Performance 2013 inoltre risultavano allegate le schede relative agli obiettivi operativi assegnati al Direttore ed ai Dirigenti in coerenza con le indicazioni provenienti dal Piano Annuale delle Attività del Consiglio Direttivo.

Gli obiettivi operativi allegati al Piano della Performance 2013 e pubblicati sul sito istituzionale dell'Agenzia nella sezione "Amministrazione Trasparente" sono stati condivisi con il Direttore e discussi anche con l'OIV.

Questi costituiscono gli obiettivi individuali (40%) del personale dirigente che verrà altresì valutato anche secondo la performance organizzativa (30%) e la valutazione dei comportamenti organizzativi e gestionali (30%).

Per il 2013 è stata altresì predisposta una scheda di valutazione per il personale non dirigente che sarà valutato per la performance della struttura alla quale è assegnato (40%) e per il comportamento organizzativo e gestionale (60%).

### **3.2 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.**

Secondo le delibere n. 89/2010 e n. 112/2010 della Civit, un obiettivo è “*la descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri fini istituzionali*”.

L’Agenzia dopo aver ben individuato ed interpretato la sua funzione in stretta connessione con il proprio mandato istituzionale, attraverso la valutazione della propria mission, ha individuato anche una serie di programmi e di attività operative necessarie per il perseguimento degli obiettivi istituzionali.

Gli obiettivi prefissati dall’Agenzia per l’esercizio 2013 sono il frutto di un intenso percorso di condivisione all’interno del quale sono stati ponderati aspetti di indirizzo politico, gestionale e strettamente operativo.

In coerenza con il principio della realizzabilità degli obiettivi, l’Agenzia, ha coinvolto tutte le aree e le risorse a sua disposizione onde pervenire ad un programma di attività/obiettivi concreto e realizzabile in ordine a tempi e risorse.

In tale contesto, attraverso un notevole sforzo di pianificazione ha dapprima esplicitato gli obiettivi strategici attinenti all’esercizio 2013 per poi declinarli in operativi. In questo *momento* di particolare rilevanza si è cercato di tradurre i Piani in Programmi in funzione anche delle criticità e delle difficoltà logistiche, organizzative e strutturali caratterizzanti l’Agenzia.

In coerenza inoltre con la delibera n. 112/2012 della Civit, l’Agenzia per ogni obiettivo strategico, corrispondente ai propri *asset istituzionali*, in funzione della propria struttura dimensionale (unico centro di responsabilità) e della necessaria integrazione tra le aree del bilancio, della contabilità, della trasparenza e del controllo, ha articolato obiettivi operativi specifici per i quali sono state individuate le risorse, i tempi ed i target di riferimento.

Il tutto seguendo la logica dell’*Albero della Performance* che costituisce tra l’altro la rappresentazione di un flusso che è sia discendente (dalle aspettative degli stakeholder e dalle priorità politiche) che ascendente (dalle conoscenze operative incorporate nei piani operativi).

A tal fine, secondo i tempi indicati in un apposito crono programma, il Direttore, con la collaborazione dei Dirigenti, ha avviato un processo di pianificazione finalizzato alla progettazione del ciclo integrato della performance ed alla comprensione delle attività e dei processi da ripensare ai fini di un miglioramento complessivo dell’Agenzia e dei suoi risultati, così come si evince dai paragrafi successivi.

### **3.3 I risultati dell’Area Valutazione dell’Università**

Di seguito viene riportata l’esplicitazione analitica dell’albero della performance per l’area strategica *Valutazione del Sistema Universitario* con l’indicazione degli obiettivi operativi di riferimento, dell’indicatore e del criterio di misurazione.

### AREA UNIVERSITA'

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Misurazione</b>	<b>Risultato</b>
<b>Asset Valutazione del Sistema Universitario</b>  ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili e il miglioramento degli attuali livelli di qualità del sistema universitario, anche al fine di sviluppare il sistema di allocazione delle risorse premiali, attraverso l'attività di valutazione delle strutture del sistema universitario, dei corsi di studio e dei dottorati.	Predisposizione dei pareri sulle strutture AFAM (competenze ex CNVSU)	Quantità	Emettere almeno 10 pareri entro il 31 dicembre 2013	<b>Emessi 25 pareri al 31.12.13</b>
	Creazione di un albo di esperti valutatori di corsi di studio (AVA)	Tempo	Entro il 30.04.2013	<b>Albo chiuso al 30.04.2013</b>
	Predisporre rapporti o pareri sui nuovi corsi di studio attivati	Quantità	Tutte le istanze pervenute nell'anno 2013	<b>Tutte le istanze pervenute nell'anno 2013</b>
	Relazione finale sugli esiti degli apprendimenti dei laureandi (sperimentazione in ambito AVA)	Tempo	Entro il 31 Dicembre 2014	<b>Relazione definita al 31.12.2013</b>
	Produzione del Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca	Tempo	Entro il 31 Marzo 2014	<b>Presentazione Rapporto 18.03.2014</b>

Per quanto attiene alle attività nell'ambito della valutazione delle Università, le iniziative dell'area sono state focalizzate sull'attuazione del sistema AVA, *Autovalutazione, Valutazione, Accredimento* per il sistema universitario.

Questa linea di attività, centrale per l'Agenzia, è passata nel corso del 2013 dalla fase progettuale alla fase attuativa. Come stabilito dal d.lgs. n. 19/2012, l'Agenzia ha pubblicato nel luglio 2013 il documento che definisce il sistema nel suo complesso, dettando le linee di un sistema di assicurazione della qualità di ateneo e stabilendo i criteri e i parametri di accreditamento e di valutazione<sup>8</sup>.

Contemporaneamente l'Agenzia è stata impegnata in un'intensa attività di comunicazione con tutti gli attori del sistema AVA, attraverso la partecipazione a numerose iniziative pubbliche. Al contempo è proseguito il lavoro degli esperti coinvolti nel definire linee guida e procedure per l'entrata a regime del sistema AVA, che prevede oltre all'accREDITamento iniziale, l'avvio delle procedure di accREDITamento periodico dei corsi e sedi universitarie anche con l'espletamento di visite in loco, e l'avvio della valutazione periodica degli atenei. Al fine di organizzare l'accREDITamento periodico delle sedi è stata definita una procedura di selezione degli *esperti di sistema* per l'apprezzamento del sistema di assicurazione di qualità degli atenei, da affiancare agli esperti disciplinari per lo svolgimento delle visite in loco.

L'Area valutazione dell'Università ha poi proseguito le attività nel campo della valutazione delle *Istituzioni AFAM*<sup>9</sup>, delle *Università Telematiche* e degli *Istituti di*

<sup>8</sup> Tali indicatori e parametri sono stati recepiti dal decreto ministeriale 30 gennaio 2013 n. 47, come previsto dal d.lgs. n. 19/2012.

<sup>9</sup> In particolare per quanto riguarda le istituzioni AFAM sono stati resi 25 pareri, riguardanti le richieste di riconoscimento ai sensi della vigente normativa. Le istruttorie hanno comportato la visita in loco ed un'analisi dettagliata delle risorse e delle capacità formative disponibili presso le strutture valutate. Sono state poi avviate le pratiche relative a ulteriori 5 istituzioni, per le quali in alcuni casi sono già state effettuate le prime valutazioni e visite.

*psicoterapia*, già svolte dal CNVSU, di cui l'ANVUR ha ereditato tutte le funzioni ai sensi del DPR 76/2010.

A questa attività si è aggiunta un'azione di più ampio respiro a seguito della richiesta del Ministro, con lettera del 19 marzo 2013, con cui si invitava l'ANVUR a definire criteri e parametri per costituire la base di un sistema di accreditamento e valutazione delle istituzioni AFAM secondo quanto previsto dalle linee guida europee in materia, nelle more dell'emanazione dei regolamenti previsti dalla normativa vigente<sup>10</sup>.

L'area è stata inoltre coinvolta nella stesura di numerosi pareri al Ministero, secondo quanto previsto dalla normativa, relativi a specifici provvedimenti e decreti di regolamentazione. Infine sono stati avviati i lavori per la stesura del *Rapporto sul sistema universitario e della ricerca*, per la parte di competenza.

### **AVA: AUTOVALUTAZIONE, VALUTAZIONE PERIODICA, ACCREDITAMENTO**

La Legge 30 dicembre 2010, n. 240 prevede l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

Il Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 affida all'ANVUR il compito di fissare metodologie, criteri, parametri e indicatori per l'accREDITamento e per la valutazione periodica. Il decreto inoltre assegna all'ANVUR la verifica e il monitoraggio dei parametri e degli indicatori di accREDITamento e valutazione periodica. In accordo con quanto suggerito dal decreto, l'elemento portante dell'intero sistema integrato autovalutazione/valutazione periodica/accREDITamento (AVA) è l'assicurazione della qualità nei corsi di studio, nei dipartimenti e nell'intero ateneo. Il potenziamento dell'autovalutazione, unito all'avvio di forme di controllo esterno chiare e trasparenti, è finalizzato a un miglioramento continuo della qualità della formazione e della ricerca.

Nel 2013 l'ANVUR è stata impegnata ad elaborare il sistema AVA secondo le European Standards and Guidelines. Esso si fonda sulla definizione di un sistema di assicurazione interna della qualità da parte degli atenei da sottoporre alla verifica esterna dell'ANVUR, secondo un principio di autonomia nella determinazione degli obiettivi e nei sistemi interni di monitoraggio, ma tale da garantire la possibilità di verifica degli obiettivi di fondo stabiliti dalla normativa e dalla linee guida europee.

I parametri e gli indicatori definiti nel modello sono stati poi recepiti dal Ministero con il DM 47/2013. Nel 2013 l'ANVUR ha così cominciato ad operare secondo le linee definite dalla normativa e dal modello descritto nel documento "Autovalutazione, Valutazione e AccredITamento del sistema universitario italiano".

In particolare l'ANVUR ha provveduto dapprima a costituire l'albo degli esperti disciplinari e telematici e a selezionare e formare un primo gruppo di esperti. A seguito dello screening dei curriculum dei candidati (737), sono stati ritenuti idonei complessivamente 511 candidati (di cui 498 Esperti disciplinari di valutazione e 13 Esperti telematici di valutazione).

---

<sup>10</sup> Per ottemperare alle richieste del Ministro formulate ai sensi dell'art. 3, comma 1), lettera l) del DPR n. 76/2010, l'ANVUR ha costituito un apposito gruppo di lavoro costituito da esperti dei settori interessati, che ha lavorato alla stesura di un apposito documento.

L'ANVUR ha gestito altresì il processo relativo alle attività di formazione delle CEV (commissioni di esperti della valutazione); formazione che è stata orientata nella prima fase, esclusivamente alla valutazione dei corsi di nuova attivazione rispetto ai quali effettuare l'Accreditamento Iniziale per l'anno 2013, coinvolgendo complessivamente 157 soggetti iscrivibili all'Albo, tra i quali selezionare gli esperti per la composizione delle CEV.

Di questi, 147 hanno regolarizzato la propria posizione amministrativa inviando le dichiarazioni di impegno richieste dalla procedura, a seguito delle quali sono stati iscritti all'Albo dei Valutatori ANVUR, albo dal quale è stato possibile attingere per la composizione delle prime CEV (per l'anno 2013).

Successivamente l'ANVUR ha provveduto ad avviare l'accREDITamento iniziale dei corsi di studio, distinguendo tra corsi già esistenti e corsi di nuova istituzione. I primi hanno ricevuto un accREDITamento sulla base della verifica di requisiti minimi quantitativi, soprattutto relativi alla docenza, mentre i secondi sono stati sottoposti alla verifica qualitativa delle Commissioni di esperti della valutazione (CEV) che, oltre alla verifica dei criteri quantitativi, sono state chiamate a valutare anche la qualità del progetto formativo, sulla base della verifica dei requisiti quantitativi e qualitativi stabiliti ex ante dall'ANVUR e recepiti dal D.M. 47/2013.

Sono stati esaminati 92 corsi di nuova attivazione, e di questi, 14 corsi di studio sono stati poi ritirati dalle Università proponenti. L'ANVUR si è quindi espressa formalmente su un totale dei 78 corsi, 13 dei quali erogati in modalità telematica.

I corsi che hanno ottenuto un parere favorevole per l'accREDITamento in prima istanza, sulla scorta della positiva valutazione delle CEV in base al riscontro del rispetto dei requisiti di assicurazione di qualità, di cui all'art. 4, c. 4, del D.M. 47/2013, sono stati 46 (32 hanno riportato proposte di non accREDITamento).

Successivamente l'ANVUR ha provveduto a selezionare gli esperti di sistema e ha avviato un'ampia analisi con il coinvolgimento di numerosi esperti per mettere a punto il sistema di accREDITamento periodico dei corsi e degli atenei. Date le novità introdotte nel sistema, che richiedono agli atenei di costruire un sistema di assicurazione della qualità, l'ANVUR ha proceduto da un lato agli approfondimenti metodologici per l'elaborazione delle linee guida per le visite in loco e dall'altro al confronto continuo con le università, anche attraverso apposite giornate formative e di incontro, posticipando al 2014 l'avvio delle visite presso gli atenei. Nel complesso l'ANVUR nel 2013 ha organizzato 19 eventi formativi e informativi presso le università e in sede.

Contemporaneamente, in collaborazione con la direzione Valutazione della Ricerca è stata condotta l'attività di elaborazione per la predisposizione della Scheda Unica Annuale (SUA) della ricerca dipartimentale e ad un'opera di semplificazione della Scheda unica annuale dei corsi di studio.

## **LA SPERIMENTAZIONE DELLA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DEGLI APPRENDIMENTI**

La valutazione della didattica nell'ambito delle linee guida europee, riprese dal legislatore italiano e nel cui rispetto l'ANVUR ha predisposto il progetto AVA, si basa in larga parte su indicatori di processo e sulla valutazione qualitativa consentita dalle visite in loco presso gli atenei. Questi strumenti non consentono una misurazione diretta del risultato dell'attività didattica, ovvero dei livelli di apprendimento effettivi.

L'ANVUR nel corso del 2013 ha condotto una sperimentazione volta alla misurazione degli apprendimenti di natura generalista, tramite test per la valutazione

dei cosiddetti “Generic skills”, con la partecipazione a titolo volontario di 12 atenei, differenziati per dimensione, per precedenti esperienze con test simili adottati dall’OCSE e per area territoriale. Il test TECO, adattato al sistema italiano da esperti dell’ANVUR a partire dal CLA+, elaborato dal Council for Aid to Education (CAE), combina domande a risposta aperta con altre a risposta chiusa multiple choice, e mira a valutare competenze trasversali quali il problem solving, il critical thinking, e l’ability to communicate. Alla somministrazione del test a circa 6.000 studenti, condotta su piattaforma informatica tra la fine di maggio e l’inizio di luglio 2013, hanno fatto seguito la sua correzione svolta da 110 professori italiani a ciò formati e l’attribuzione finale dei punteggi a cura del CAE, secondo criteri già utilizzati in altri paesi, atti a costituire un benchmark internazionale.

Le evidenze e analisi sul test TECO sono disponibili sul sito dell’ANVUR. Il rapporto finale sugli esiti della sperimentazione è stato reso pubblico alla fine del periodo complessivo di 18 mesi per essa previsto, in occasione di una Conferenza tenutasi a Roma l’11 marzo 2014.

### **ISTITUZIONI AFAM, UNIVERSITÀ TELEMATICHE E CORSI IN PSICOTERAPIA**

L’ANVUR ha proseguito nell’assolvimento dei compiti previsti per il CNVSU, in particolare per quanto riguarda le istituzioni AFAM che richiedono il riconoscimento pubblico dei titoli rilasciati.

Nel 2013 sono stati resi 25 pareri, riguardanti le richieste di riconoscimento ai sensi della vigente normativa. Le istruttorie hanno comportato la visita in loco ed un’analisi dettagliata delle risorse e delle capacità formative disponibili presso le strutture valutate. Sono state poi avviate le pratiche relative a ulteriori 5 istituzioni, per le quali in alcuni casi sono già state effettuate le prime valutazioni e visite.

A questa attività si è aggiunta un’azione di più ampio respiro a seguito della richiesta del Ministro, con lettera del 19 marzo 2013, con cui si invitava l’ANVUR a definire criteri e parametri che possano costituire la base di un sistema di accreditamento e valutazione delle istituzioni AFAM secondo quanto previsto dalle linee guida europee in materia, nelle more dell’emanazione dei regolamenti previsti dalla normativa vigente.

Come indicato nella lettera del Ministro tali indicatori e parametri dovrebbero costituire anche la base per l’attività dei nuclei di valutazione delle istituzioni AFAM, in attuazione di quanto disposto dal DPR n. 103/2003 il quale all’art. 10 prevede la redazione a cadenza annuale di una relazione da parte dei nuclei sulle singole istituzioni basata sui criteri stabiliti dal CNVSU, le cui competenze sono state assorbite dall’ANVUR.

Per ottemperare alle richieste del Ministro formulate ai sensi dell’art. 3, comma 1), lettera l) del DPR n. 76/2010, l’ANVUR ha costituito un apposito gruppo di lavoro costituito da esperti dei settori interessati, che ha lavorato insieme all’ANVUR alla stesura di un apposito documento.

L’Area valutazione dell’Università ha poi proseguito le attività di valutazione degli istituti di psicoterapia, già svolte dal CNVSU.

### 3.4 I risultati dell'Area Valutazione Ricerca

Di seguito viene riportata l'esplicitazione analitica dell'albero della performance per l'area strategica *Valutazione della Ricerca* con l'indicazione degli obiettivi operativi di riferimento, dell'indicatore e del criterio di misurazione.

Nel corso del 2013 le principali attività dell'Agenzia in questo ambito hanno riguardato la conclusione della *Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010*, progetto di ampio respiro ed estrema complessità organizzativa, terminato con la pubblicazione del rapporto dell'ANVUR in data 16.07.2013, in anticipo sui tempi stabiliti dal decreto ministeriale 15 luglio 2011 che disciplina l'esercizio di valutazione<sup>11</sup>.

#### AREA RICERCA

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Misurazione	Risultato
<b>Asset Valutazione della Ricerca</b>  favorire il potenziamento delle attività di ricerca di enti e università, attraverso riflessioni metodologiche dettate dai risultati di valutazione dell'Agenzia e finalizzate a razionalizzare, canalizzare e ottimizzare le risorse finanziarie disponibili, anche al fine di sviluppare il sistema di allocazione delle risorse premiali.	Supportare la predisposizione del Rapporto Finale della Valutazione della Qualità della Ricerca 2004/2010 (VQR)	Tempo	Entro il 31 Luglio 2013	Presentazione VQR Luglio 2013
	Avvio <i>Centro Studi sulla Valutazione</i>	Quantità/Tempo	Studio di fattibilità entro il 30.06.2013 Organizzazione di almeno un seminario entro il 30.11.2013	Avvio Centro Studi e organizzazione seminari " <i>Mercoledì ANVUR</i> "
	ASN Classificazione delle Riviste	Quantità/Tempo	Revisione classificazione delle riviste entro il 30 giugno 2013	Riviste riclassificate entro il 30 giugno 2013
	Produzione del <i>Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca</i>	Tempo	Entro il 30 Novembre 2013	Chiusura della relazione al 30 Novembre 2013

A partire dal mese di aprile è inoltre iniziato il lavoro di pianificazione del *Rapporto sullo stato del sistema dell'università e della ricerca*, nel quale l'area è coinvolta per la parte di competenza.

A conclusione della VQR, i cui risultati sono base per ampia parte della stesura, è iniziata la predisposizione delle diverse parti del rapporto, miranti a restituire una panoramica quanto più ampia possibile dello stato della ricerca nazionale, anche in prospettiva comparata.

<sup>11</sup> Nel primo semestre dell'anno le attività dell'area sono state quasi completamente dedicate al completamento dell'esercizio VQR ed in particolare:

- ✓ sono state completate le procedure di valutazione dei prodotti della ricerca secondo le modalità della "peer review" e dell'analisi bibliometrica per un totale di 185.000 prodotti;
- ✓ sono stati raccolti i dati relativi ai singoli atenei per il calcolo degli indicatori;
- ✓ sono stati calcolati gli indicatori previsti dal bando e gli ulteriori indicatori ai fini dell'analisi;
- ✓ sono stati redatti i rapporti di area, i rapporti sulle singole strutture valutate e il rapporto generale comprensivo dell'analisi sul posizionamento internazionale del sistema della ricerca italiana. Il rapporto è stato presentato in un evento pubblico il 16 luglio 2013 e reso disponibile sul sito dell'Agenzia.

L'area è stata inoltre coinvolta nella definizione della sperimentazione relativa all'accREDITAMENTO dei *Corsi di Dottorato* che dovrà condurre alla definizione dei criteri e parametri di accREDITAMENTO e valutazione dei corsi<sup>12</sup>.

Sono stati altresì ottemperati gli ulteriori compiti previsti dalla normativa in materia di *Abilitazione Scientifica Nazionale*. In particolare è stata messa in atto una procedura di revisione delle classificazioni delle riviste su istanza di parte che ha coinvolto il Gruppo di Lavoro "Riviste e libri scientifici" e gli esperti esterni chiamati a esprimersi. La procedura, che ha interessato oltre 700 riviste, si è conclusa nel mese di ottobre.

Un apposito gruppo di lavoro ha anche lavorato alla realizzazione di uno studio di fattibilità per la realizzazione di una banca dati bibliometrica per le riviste italiane nei settori umanistici, non coperti in maniera adeguata dalle banche dati citazionali internazionali. Infine l'area ha avviato la progettazione del *Centro studi sulla valutazione* e un'ampia riflessione sull'attività di ricerca da svolgere anche nella prospettiva di migliorare le attività già avviate dall'Agenzia.

#### **LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA 2004-2010**

Nel corso del 2013 è stata portata a termine nei tempi stabiliti dal decreto la Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 con la pubblicazione e presentazione del relativo rapporto nel mese di luglio. Nel dettaglio:

- Nell'anno 2013 è stata completata la valutazione dei prodotti della ricerca ed è stata condotta l'analisi comparativa delle valutazioni condotte sia in peer review che con metodo bibliometrico al fine di affinare le metodologie di analisi per il prossimo esercizio di valutazione;
- Ognuno dei 14 GEV (*Gruppo Esperti della valutazione*) ha redatto il rapporto di Area;
- Sono stati definiti gli algoritmi di aggregazione degli indicatori con apposito documento di approfondimento;
- È stato elaborato un rapporto sul posizionamento internazionale della ricerca, poi confluito nel rapporto generale;
- Redazione del Rapporto finale ANVUR, presentato nel luglio 2013.

Nell'esercizio di valutazione sono stati valutati 185.000 prodotti della ricerca, tramite metodi bibliometrici e peer review, coinvolgendo 450 esperti organizzati in 14 gruppi e circa 14.000 referee.

L'esercizio ha consentito di valutare 95 università, 12 enti di ricerca vigilati dal MIUR e altri 26 enti e consorzi che volontariamente hanno richiesto di essere valutati. Si è trattato di un esercizio molto ampio che ha consentito una mappatura completa della qualità della ricerca in Italia, a livello di struttura, dipartimento e singole aree di ricerca. Le valutazioni condotte sono state utilizzate dal Ministero per la definizione delle quote premiali del finanziamento degli atenei e degli enti di ricerca da questo vigilati.

Nell'autunno del 2013 l'ANVUR ha avviato poi una collaborazione con la Conferenza dei Rettori per definire ulteriori indicatori basati sui risultati della VQR da mettere a disposizione degli atenei per una più puntuale valutazione dei dipartimenti anche finalizzata alla attribuzione di risorse. L'attività si è conclusa con un documento e il calcolo degli indicatori per tutti i dipartimenti degli atenei italiani.

---

<sup>12</sup> Attuazione del decreto ministeriale 8 febbraio 2013 n. 45.

Infine, dato l'ampio utilizzo di referee esterni, l'esercizio di valutazione della ricerca ha anche consentito di definire una banca dati di referee che potrà essere utilizzato in futuro per un insieme ampio di esercizi di valutazione.

### **L'ASN: LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE RIVISTE**

Con la pubblicazione del DM 76/2012 che regola le procedure dell'abilitazione scientifica nazionale l'ANVUR è stata chiamata a definire una classificazione delle riviste per i settori non bibliometrici al fine del calcolo degli indicatori previsti del DM 76/2012 per la valutazione dei candidati commissari e degli aspiranti all'abilitazione. Il decreto stabiliva in sessanta giorni dalla sua entrata in vigore nel giugno 2012 il limite di tempo per la classificazione e il calcolo degli indicatori di riferimento per la valutazione. A tal fine l'ANVUR si è dotata di un apposito gruppo di lavoro Libri e riviste scientifiche, il quale ha proposto al Consiglio direttivo dell'Agenzia la scientificità e la collocazione nella classe di merito più elevata (classe A) di un numero molto elevato di riviste su cui i ricercatori italiani risultavano aver pubblicato i loro lavori alla luce delle informazioni dedotte dai siti docente.

Il lavoro svolto dal gruppo di lavoro, si è tradotto in liste di riviste scientifiche e di classe A per gli adempimenti relativi all'abilitazione scientifica nazionale.

Nel 2013 il lavoro è poi proseguito con la classificazione delle riviste, in precedenza non classificate, in cui risultavano aver pubblicato i candidati all'abilitazione scientifica nazionale della prima tornata, e si è provveduto successivamente ad aprire una procedura di revisione permettendo ai direttori delle riviste di richiedere una revisione del giudizio di merito. Il gruppo di lavoro coordinato dall'ANVUR ha provveduto quindi ad esaminare circa 9000 riviste inserite negli archivi dai candidati precedentemente non presenti e valutare 2.200 richieste di revisione.

L'ANVUR ha poi approfondito con l'ausilio del gruppo di lavoro integrato da esponenti del mondo editoriale e bibliotecario la possibilità di costruire una banca dati citazionale nelle aree non bibliometriche e per elaborare metodi di valutazione delle monografie. Il lavoro svolto si è concluso con un documento presentato pubblicamente nel gennaio 2014 e con la pubblicazione di un apposito documento nel sito dell'ANVUR.

### **ALTRE ATTIVITÀ DELL'AREA VALUTAZIONE DELLA RICERCA**

#### **Dottorato**

Con la pubblicazione del decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45 relativo alle procedure di accreditamento dei corsi di dottorato di ricerca l'ANVUR è chiamata ad accreditare e valutare i corsi di dottorato di ricerca. Dati tempi di pubblicazione del decreto non era possibile avviare l'attività di accreditamento già nel 2013. Così di comune accordo con il Ministero, l'ANVUR ha definito un'attività di sperimentazione per la definizione di criteri di accreditamento da applicare a partire dall'anno accademico 2014-2015. Nel mese di ottobre l'ANVUR ha così avviato la sperimentazione per la definizione di una serie di criteri simulandone gli effetti potenziali su un campione di corsi di dottorato presentati per l'anno accademico 2013-2014, relativi al 29 ciclo. Tali elaborazioni sono state raccolte in un documento approvato dal Consiglio direttivo nei mesi di Dicembre e sono state sottoposte alla

comunità scientifica per raccogliere pareri e indicazioni. Sulla base del confronto sono stati poi elaborati nei primi mesi del 2014 i criteri definitivi che saranno utilizzati nell'accREDITAMENTO dei corsi.

### **Sua-RD**

Nell'ambito delle procedure di accREDITAMENTO delle sedi universitarie (si veda oltre la sezione dedicata) l'ANVUR è chiamata a valutare anche l'attività di ricerca dei dipartimenti e degli atenei. A questo scopo i dipartimenti dovranno predisporre la Scheda unica annuale della ricerca dipartimentale finalizzata a documentare l'attività svolta e gli intenti programmatici. Questo strumento informativo gestito da CINECA potrà consentire l'acquisizione di informazioni di grande rilievo per il sistema anche finalizzate al monitoraggio dell'attività di ricerca, delle attività di terza missione, della capacità di attrarre risorse per la ricerca ecc.. Data la rilevanza dello strumento e la necessità di non gravare eccessivamente sugli atenei per la raccolta di informazioni, l'ANVUR si è impegnata in un'attività di studio e di consultazione con iniziative tenutesi in numerose università. Questa attività preliminare ha consentito di definire uno schema preliminare di scheda, che sarà sperimentata nell'anno accademico 2014-2015.

### **Ricerca**

È stato definito un progetto per la costituzione di un Centro di ricerca per la valutazione e nel contempo sono state avviate alcune iniziative di ricerca aventi per oggetto soprattutto i risultati della VQR. Questa attività sarà anche propedeutica per la progettazione del prossimo esercizio di valutazione della qualità della ricerca.

### **RAPPORTO SULLO STATO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E DELLA RICERCA**

Le direzioni Valutazione della Ricerca e valutazione dell'Università hanno contribuito per e parti di competenza alla stesura del Rapporto sullo stato del sistema universitario e della Ricerca, redatto ai sensi dell'art. 4 comma 3 del DPR 76/2010, per essere presentato al Ministro, e da questi trasmesso al Presidente del Consiglio dei Ministri, al Comitato interministeriale per la programmazione economica e al Parlamento.

L'Agenzia ha avviato la stesura del rapporto nella seconda metà del 2013, secondo le linee di indirizzo formulate nel programma delle attività 2013-2015 in cui si prevedeva che il rapporto fotografasse l'evoluzione recente del sistema universitario e della ricerca. L'ANVUR ha concluso i lavori nel febbraio 2014 e lo ha presentato al Ministro in un convegno pubblico tenutosi il 18 marzo 2014.

Il rapporto di ampio respiro, si compone di due sezioni distinte dedicate l'una all'università l'altra alla ricerca, per un totale di circa 600 pagine. Nel rapporto si analizzano i dati di sistema relativi alle risorse, ai risultati della didattica e della ricerca, ai flussi di iscritti e laureati e ai percorsi di studio degli studenti.

### 3.5 I risultati dell'Area Amministrazione & Contabilità

L'anno 2013, nonostante le forti complessità, ha fatto registrare importanti novità per l'Agenzia che vanno nella direzione di un progressivo consolidamento della struttura. Nella fase di primo avvio delle attività, l'Agenzia ha beneficiato del supporto operativo del MIUR, anche in considerazione della transitoria sistemazione della sede presso quella di piazzale Kennedy, 20, sede del Ministero vigilante.

Nel corso dell'anno 2013 è stata raggiunta la piena autonomia dell'Agenzia che, ad esclusione dei servizi in comune derivanti dall'utilizzo dell'immobile del MIUR, provvede direttamente all'acquisizione dei servizi necessari al funzionamento delle attività.

In relazione all'entrata in vigore della legge del 24 dicembre 2012, n. 228, pubblicata sulla G.U. del 29 dicembre 2012, ed in particolare dell'art. 1, comma 48, che ha previsto la dismissione dei locali di piazzale Kennedy, l'Agenzia ha avviato le operazioni necessarie per individuare dei nuovi locali cui trasferire la sede.

Nonostante l'ANVUR avesse individuato sin dal mese di aprile 2014 i locali idonei a poter ospitare la nuova sede che rientravano nella disponibilità dell'Agenzia del Demanio, questa, a seguito dei ripetuti solleciti, ha assegnato l'immobile solo nel mese di novembre 2013. Comunque l'ANVUR, al fine di poter favorire l'effettuazione dei lavori necessari per l'adeguamento funzionale della nuova sede, ha avviato anticipatamente all'assegnazione dell'immobile l'importante attività della progettazione esecutiva e definitiva. Con delibera del Consiglio del 3 dicembre 2013 è stata avviata la procedura di gara per l'affidamento dei lavori da affidare, in via d'urgenza, ai sensi dell'art. 57, comma 2, lett. c) del d.lgs. n. 163/2006, secondo il criterio del prezzo più basso. La gara è stata aggiudicata, in via definitiva, in data 2 aprile 2014.

Il Consiglio direttivo con delibera n. 122 del 5 novembre 2013 ha definito lo schema di convenzione che disciplina l'utilizzo degli spazi dello stabile di piazzale Kennedy.

L'anno 2013 è stato caratterizzato da un miglioramento nell'informatizzazione delle attività gestionali. Infatti,

- a) è stata attivata la posta elettronica certificata;
- b) è stato attivato il protocollo informatico;
- c) è stata attivata la gestione informatizzata dell'inventario;
- d) è stata attivata a decorrere dal gennaio 2014 la convenzione con il MEF per la liquidazione degli emolumenti del personale con la procedura NOIPA
- e) è stato acquisito un software che raccordi i flussi provenienti da NOIPA con la contabilizzazione della spesa;
- f) è stato acquisito un applicativo per la gestione informatizzata del controllo di gestione integrando i flussi NOIPA con il sistema rilevazione presenze.
- g) è stato assicurato in house l'adeguamento del portale dell'Agenzia alle disposizioni di cui al d.lgs. n. 33/2013.

Inoltre, al fine di limitare l'utilizzo del fondo economale e degli anticipi di missione, previa indagine di mercato, è stata stipulata una convenzione con un'agenzia di viaggi. Si è provveduto inoltre ad affidare, mediante cottimo fiduciario, il servizio di contabilità ad una società esterna ancora per un anno, nelle more di completare la costituzione della dotazione organica e poter effettuare in via definitiva la scelta se internalizzare o meno il servizio.

Nell'ambito dell'attività di valutazione sono state sottoscritte inoltre diverse Convenzioni per assicurare adeguato supporto tecnico-informatico alle attività dell'Agenzia.

La figura 07 riporta in dettaglio le attività avviate e concluse dall'Agenzia nel corso del 2013 con l'indicazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo e della tempistica di riferimento. Le attività descritte, pur rappresentando una sintesi delle principali linee di attività svolte nel corso dell'esercizio, costituiscono un'importante indicatore dei processi attivati e del progressivo adeguamento e miglioramento della struttura, sia pur in un contesto di estrema complessità segnato da una forte carenza di personale.

L'Agenzia, inoltre, fin dal mese di luglio 2013, ha attivato processi di integrazione tra le diverse aree al fine di avviare un continuo ripensamento delle attività gestionali sia ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmati per l'esercizio 2013, sia per una corretta programmazione delle attività e degli obiettivi per l'anno 2014.

In tale contesto sono maturate le condizioni per avviare l'integrazione del complesso ciclo della performance all'interno del quale sono stati introdotte anche le dimensioni della corruzione ed alla trasparenza in un ottica di accountability dell'Agenzia.

**Figura 07:** Obiettivi operativi Anno 2013

Attività/Obiettivi	Inizio Processo	Fine Processo	Grado Raggiungimento
Immissione in ruolo del personale	Maggio	Luglio	100%
Acquisizione di tre funzionari in comando	Febbraio	Luglio	100%
Avvio delle procedure di assunzione, mediante predisposizione di almeno tre bandi di concorso	Agosto	Settembre	100%
Attivazione del servizio di sorveglianza sanitaria di cui al d.lgs n. 81/2008	Gennaio	Marzo	100%
Istituzione dei fondi di amministrazione per il personale dirigente e non dirigente	Giugno	Luglio	100%
Trasferimento della gestione dei trattamenti economici al Service del Tesoro (Noi/PA)	Dicembre 2012	Gennaio	100%
Acquisizione ed attivazione di un sistema informatizzato per l'inventario e per il patrimonio	Dicembre 2012	Gennaio	100%
Attivazione dell'unità controllo di gestione e valutazione dirigenti	Luglio	Settembre	100%
Attivazione di un sistema di monitoraggio e controllo dei flussi finanziari, delle attività e dei costi dei <i>Gruppi di Lavoro</i>	Agosto	Dicembre	100%

Ristrutturazione e adeguamento del sito web sulla base delle disposizioni dettate dal d.lgs n. 150/2009 e dal d.lgs. n. 33/2013;	Gennaio	Dicembre	100% (adeguamento costante)
Individuazione della nuova sede, assegnazione da parte del Demanio e attivazione di un'indagine di mercato	Aprile	Dicembre	100%
Acquisizione di un esperto per il ruolo di addetto stampa e relazioni esterne	Aprile	Giugno	100%
Organizzazione e presentazione del Rapporto VQR 2004-2010	Marzo	Luglio	100%
Organizzazione dei seminari/convegni denominati "Mercoledì dell'Anvur".	Giugno	Dicembre	100%
Attivazione di una procedura negoziata per i lavori di ristrutturazione e adeguamento	Dicembre	<i>In corso</i>	-
Avvio del <i>ciclo integrato</i> della performance per l'anno 2014	Giugno	Dicembre	100%

## IL CONTENZIOSO

Uno dei più importanti e attesi decreti attuativi della Legge 240/2010 ha riguardato la definizione del regolamento sui criteri, parametri e indicatori per l'abilitazione scientifica nazionale. Come è noto l'abilitazione scientifica nazionale introduce nuove modalità di reclutamento del personale docente basata sul raggiungimento del requisito dell'abilitazione scientifica.

Con l'emanazione del Decreto Ministeriale 7 giugno 2012 n. 76 del MIUR sono state fissate le linee per definire i criteri e i parametri su cui basare la selezione dei membri delle Commissioni, nonché per la formulazione dei giudizi sui candidati alla abilitazione, linee ulteriormente dettagliate e rese operative con la delibera ANVUR n. 50/2012.

Il primo bando per la abilitazione è stato aperto con Decreto Direttoriale n. 222 del 20 luglio 2012.

In relazione alla metodologia innovativa introdotta dalla legge n. 240/2010 sulla materia e resa operativa con l'emanazione di appositi regolamenti, sia nella fase di pubblicazione dei criteri che in quella di valutazione dei candidati sono continuate a pervenire all'Agenzia numerose istanze di accesso, nonché articolati e complessi ricorsi al TAR cui l'ANVUR ha dovuto fare fronte con un'esigua struttura priva di un Ufficio Legale.

L'attività del contenzioso continua a condizionare la pianificazione delle attività comportando un obbligato rallentamento delle attività con particolare riferimento alla predisposizione del programma triennale delle attività e degli altri atti programmatici ad esso connesso. Sarebbe, pertanto, necessaria una struttura preposta esclusivamente alla gestione del contenzioso, al momento non prevista data l'esiguità del personale.

## **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'**

### **4.1 La mappatura dei processi e delle attività.**

Nel corso del 2013, un momento particolarmente rilevante per l'Agenzia, è stato quello della riprogettazione dell'intero ciclo della performance, caratterizzato dalla preventiva analisi e valutazione dei programmi, delle attività e dei processi rilevanti ai fini del conseguimento degli obiettivi istituzionali prestabiliti.

A tal fine, la pianificazione degli obiettivi in correlazione con le attività di monitoraggio e controllo, hanno assunto, all'interno dei processi decisionali, un'importante ruolo di *stimolo* per la realizzazione di un miglioramento complessivo dell'organizzazione.

L'Agenzia infatti, in un'ottica di performance allargata, ha metabolizzato le attività ed i programmi connessi alla missione istituzionale attraverso una stretta connessione tra le diverse dimensioni, aree e risorse.

In tale contesto, dopo aver ben individuato la griglia delle attività da espletare, in funzione delle proprie caratteristiche strutturali e degli adempimenti derivanti da importanti ed ulteriori interventi legislativi tra cui il d.lgs. n. 91/2011, la legge n. 190/2012 ed il d.lgs. n. 33/2013, ha avviato, in itinere, un percorso di ripensamento delle proprie attività ed una mappatura dei processi interni sia per la valutazione e la gestione dei rischi connessi ai fenomeni *corruttivi ed illegali*, sia per il conseguimento di una piena conoscibilità della propria azione (*trasparenza*), sia per un miglioramento delle proprie prestazioni *gestionali*.

### **4.2 La prevenzione della corruzione e l'individuazione delle Aree di rischio.**

Nonostante il contesto organizzativo descritto nei paragrafi precedenti e la peculiarità dell'Agenzia in cui è garantito il coinvolgimento continuo di tutte le componenti interne (politiche ed operative), di per sé forma di "controllo circolare", sono state comunque selezionate le aree e i processi organizzativi in cui potenzialmente si annida il rischio di corruzione.

Già all'interno del Piano triennale delle Attività, l'Agenzia ha declinato gli obiettivi strategici, la programmazione finanziaria e il sistema di misurazione e valutazione della performance, in funzione della propria Missione Servizi Generali e delle due missioni istituzionali (Università e Ricerca).

Ai sensi della legge 190/12, art. 1, comma 16, l'Agenzia ha dovuto assicurare i livelli essenziali di cui al comma 15 (trasparenza) con particolare riferimento ai procedimenti di *autorizzazione o concessione, scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, concessione ed erogazione di sovvenzioni, sussidi e vantaggi economici in genere e concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera*.

L'articolo suddetto, individuando le attività più esposte al rischio corruzione, ed integrando tale leva con quella della trasparenza, ha imposto a tutte le pubbliche amministrazioni di formulare un'apposita strategia di prevenzione attraverso l'attivazione di azioni ponderate e coerenti, capaci di ridurre significativamente il rischio di comportamenti corruttivi.

A tal fine l'Agenzia ha sistematizzato e descritto ogni processo (inteso come articolazione in fasi tra loro collegate concettualmente e temporalmente), delineando per ognuno di essi:

- ✓ *un programma di attività derivante da una prima fase di analisi;*
- ✓ *i meccanismi e gli strumenti atti a prevenire il rischio di corruzione;*
- ✓ *le modalità per verificarne l'attuazione;*
- ✓ *le modalità per implementarlo e aggiornarlo.*

All'uopo l'Agazia, dopo aver identificato i singoli programmi, ha estrapolato per ogni programma i processi di pertinenza come rappresentati nelle figure 08 e 09.

I procedimenti riportati nella figura 09 corrispondono alle aree di rischio obbligatorie indicate nel PNA - Allegato 2 e la mappatura dei processi<sup>13</sup> nell'ambito dei relativi programmi di gestione ha consentito all'Agazia di esplicitare il *processo di gestione del rischio*<sup>14</sup>, inteso come insieme coordinato di attività per guidare e controllare l'amministrazione in riferimento ai rischi stessi.

L'*identificazione* dei rischi è avvenuta tramite un percorso di *analisi e ponderazione*<sup>15</sup>. L'attività di valutazione dei rischi è stata coordinata dal Direttore, sia in qualità di responsabile dell'organizzazione e della gestione, sia nella sua veste di Responsabile della Corruzione, con la condivisione dei membri del Consiglio Direttivo e di tutti gli altri soggetti dell'organizzazione.

Visto il contesto ristretto dell'ANVUR, tale processo di condivisione si è rilevato del tutto agevole e pressoché spontaneo, come del resto la gran parte delle attività svolte all'interno dell'Agazia. L'analisi dei processi in ottica di individuazione delle aree di rischio è stata realizzata utilizzando la duplice prospettiva che considera l'*impatto del rischio* e la *probabilità del rischio*.

Sono state adottate infatti due griglie di valutazione di cui una per la *valutazione dell'impatto* e l'altra per la *valutazione della probabilità* – come riportato nelle figure 10 e 11 per le Missioni Istituzionali (Università e Ricerca) e nelle figure 12 e 13 per la Missione Servizi Generali.

---

<sup>13</sup> Per processo si intende un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può esso da solo portare al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, con il concorso di più amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le procedure di natura privatistica.

<sup>14</sup> Per "gestione del rischio" si intende l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio. I principi fondamentali consigliati nel PNA per una corretta gestione del rischio cui si fa riferimento nel presente documento sono desunti dai Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010.

<sup>15</sup> L'identificazione consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi. L'attività di identificazione richiede che per ciascun processo o fase di processo siano fatti emergere i possibili rischi di corruzione. L'analisi del rischio consiste invece nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto) per giungere alla determinazione del livello di rischio. Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico. La ponderazione consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento.

**Figura 08:** Attività/Processi per le Missioni Università e Ricerca.

Attività/Processo	Programma	Missione
Valutazione della ricerca VQR	Valutazione Ricerca	Valutazione Ricerca
Valutazione Progetti di Ricerca	Valutazione Ricerca	Valutazione Ricerca
Accreditamento e Valutazione Corsi di Dottorato	Valutazione Dottorati	Valutazione Ricerca
Classificazione Riviste	ASN	Valutazione Ricerca
Valutazione Commissari ASN	ASN	Valutazione Ricerca
Accreditamento AVA	AVA	Valutazione Università
Valutazione AVA	AVA	Valutazione Università
Verifiche AFAM	AFAM	Valutazione Università
Verifiche Corsi in Psicoterapia	PSICO	Valutazione Università
Valutazione Amministrativa Performance	Performance Università/Ricerca	Valutazione Università/Ricerca

**Figura 09:** Attività/Processi per la Missione Servizi Generali

Attività/Processo	Programma	Missione
Concorsi per i dirigenti e per il personale tecnico amministrativo a tempo determinato e indeterminato	Personale	Servizi Generali
Procedure selettive per collaboratori e consulenti esterni	Personale	Servizi Generali
Trattamento Economico e Giuridico Personale	Personale	Servizi Generali
Procedure selettive per progressioni orizzontali e verticali personale interno	Personale	Servizi Generali
Affidamento incarichi esterni al personale	Personale	Servizi Generali
Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, beni e servizi	Acquisizione Beni e Servizi	Servizi Generali
Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità per servizi/forniture	Acquisizione Beni e Servizi	Servizi Generali
Gestione Fondo Economale	Acquisizione Beni e Servizi	Servizi Generali
Gestione Patrimonio ed Inventario	Patrimonio	Servizi Generali
Gestione Rifiuti	Altre Attività	Servizi Generali

Per la *Valutazione dell'impatto* del rischio sono stati utilizzati come driver l'impatto Organizzativo, l'impatto Economico, l'impatto Reputazionale e l'impatto organizzativo, economico e di immagine. Ai fini della *valutazione delle probabilità* del rischio, la dimensione "*Frazionabilità del processo*" suggerita anche dal PNA (Piano Nazionale Anticorruzione) è stata ricondotta all'interno della voce "*Complessità del processo*".

Sono quindi cinque i driver utilizzati (anziché i sei presenti nell'allegato 5 del PNA), uno dei quali (la complessità del processo) declinato in quattro sotto dimensioni:

1. *Discrezionalità*: intesa come assenza di vincoli normativi e regolamentari;
2. *Rilevanza Esterna*: intesa come peso degli effetti giuridici su soggetti terzi esterni;
3. *Complessità Processo*: intesa come complessità dell'intero processo di assunzione delle decisioni e produzione dell'output, che è a sua volta condizionata da:

- ✓ *Numerosità degli attori coinvolti nel processo;*
- ✓ *Numerosità delle fasi/attività del processo;*
- ✓ *Livello di conoscenze/competenze specialistiche e multidisciplinari richieste;*
- ✓ *Numero di amministrazioni coinvolte;*

4. *Valore Economico*: inteso come impatto economico del processo ai fini della rilevanza interna/esterna e attribuzione di vantaggi di diversa natura;

5. *Controllo Processo*: inteso come numero di livelli di controllo interni.

Secondo questo schema l'analisi del rischio consiste nel calcolare la probabilità che il rischio si realizzi e nello stimare le conseguenze che esso produce (impatto), attribuendo un punteggio ad ognuna delle dimensioni indicate da un minimo di 0 ad un massimo di 5 (in forma variabile) secondo la metrica indicata nell'allegato 5 del PNA.

**Figura 10:** Impatto dei rischi delle attività/processi per le *Missioni Università e Ricerca*.

Attività/Processo	Impatto Organizzativo	Impatto Economico	Impatto Reputazionale	Impatto organizzativo economico e sull'immagine	Totale Impatto*
Valutazione della ricerca VQR	3	1	0	5	2,3
Valutazione Progetti di Ricerca	2	1	0	5	2,0
Accreditamento e Valutazione Corsi di Dottorato	2	1	0	5	2,0
Classificazione Riviste	3	1	0	5	2,3
Valutazione Commissari ASN	3	1	0	5	2,3
Accreditamento AVA	3	1	0	5	2,3
Valutazione AVA	3	1	0	5	2,3
Verifiche AFAM	2	1	0	5	2,0
Verifiche Corsi in Psicoterapia	1	1	0	5	1,8
Valutazione Amministrativa Performance	2	1	0	5	2,0

Legenda Punteggio	1 2 3 4 5	1 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
-------------------	-----------	-----	-------------	-----------

**Figura 11:** Probabilità dei rischi delle attività/processi per le *Missioni Università e Ricerca*.

Attività/Processo	Discrezionalità	Rilevanza Esterna	Complessità Processo	Valore Economico	Controlli	Probabilità*
Valutazione della ricerca VQR	2	5	5	3	3	3,5
Valutazione Progetti di Ricerca	2	5	5	3	3	3,5
Accreditamento e Valutazione Corsi di Dottorato	2	5	5	3	3	3,5
Classificazione Riviste	1	5	5	3	3	3,3
Valutazione Commissari ASN	2	5	5	3	3	3,5
Accreditamento AVA	2	5	5	3	3	3,5
Valutazione AVA	2	5	5	3	3	3,5
Verifiche AFAM	2	5	5	3	3	3,5
Verifiche Corsi in Psicoterapia	2	5	5	3	3	3,5
Valutazione Amministrativa Performance	2	5	5	3	3	3,5

Legenda Punteggio	1 2 3 4 5	2 5	1 3 5	1 3 5	1 2 3 4 5
-------------------	-----------	-----	-------	-------	-----------

**Figura 12:** Impatto dei rischi per attività/processo della Missione Servizi Generali

Attività/Processo	Impatto Organizzativo	Impatto Economico	Impatto Reputazionale	Impatto organizzativo economico e sull'immagine	Impatto*
Concorsi per i dirigenti e per il personale tecnico - amministrativo a tempo determinato e indeterminato	4	1	0	5	2,5
Procedure selettive per collaboratori e consulenti esterni	4	1	0	5	2,5
Trattamento Economico e Giuridico Personale	3	1	0	3	1,8
Procedure selettive per progressioni orizzontali e verticali personale interno	2	1	0	4	1,8
Affidamento incarichi esterni al personale	1	1	0	5	1,8
Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, beni e servizi	3	1	0	5	2,3
Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità per servizi/forniture	3	1	0	5	2,3
Gestione Fondo Economale	2	1	0	3	1,5
Gestione Patrimonio ed Inventario	2	1	0	3	1,5
Gestione Rifiuti	1	1	0	3	1,3

Legenda Punteggio	1 2 3 4 5	1 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
-------------------	-----------	-----	-------------	-----------

**Figura 13:** Probabilità dei rischi della attività/processi della Missione Servizi Generali

Attività/Processo	Discrezionalità	Rilevanza Esterna	Complessità Processo	Valore Economico	Controlli	Probabilità*
Concorsi per i dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	3	5	3	5	3	3,8
Procedure selettive per collaboratori e consulenti esterni	3	5	3	5	3	3,8
Trattamento Economico e Giuridico Personale	2	2	2	3	2	2,2
Procedure selettive per progressioni orizzontali e verticali personale interno	3	5	2	3	2	3,0
Affidamento incarichi esterni al personale	2	5	1	3	2	2,6
Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, beni e servizi	3	5	3	5	3	3,8
Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità per servizi/forniture	3	5	3	5	3	3,8
Gestione Fondo Economale	2	2	2	1	2	1,8
Gestione Patrimonio ed Inventario	2	5	2	3	2	2,8
Gestione Rifiuti	2	5	1	3	2	2,6

Legenda Punteggio	1 2 3 4 5	2 5	1 3 5	1 3 5	1 2 3 4 5

Analizzati gli impatti e le probabilità dei rischi per ogni singola attività e determinato il *valore del rischio*, il lavoro è proseguito con la relativa ponderazione, seguendo il modello adottato. I singoli rischi sono stati valutati alla luce dell'analisi e nel raffronto con gli altri rischi individuati, con l'obiettivo di decidere le priorità dei trattamenti da realizzare.

È emersa così la classificazione dei processi esposta nelle figure 14 e 15 e sintetizzata graficamente nelle figure 16 e 17.

**Figura 14:** Valutazione Complessiva rischio connesso alle *Missioni Università e Ricerca*.

Attività/Processo	A Impatto	B Probabilità	Rischio	Valore Rischio M/B/A*
			(A x B)	
Valutazione della ricerca VQR	2,3	3,5	7,9	Medio Basso
Valutazione Progetti di Ricerca	2,0	3,5	7,0	Medio Basso
Accreditamento e Valutazione Corsi di Dottorato	2,0	3,5	7,0	Medio Basso
Classificazione Riviste	2,3	3,3	7,4	Medio Basso
Valutazione Commissari ASN	2,3	3,5	7,9	Medio Basso
Accreditamento AVA	2,3	3,5	7,9	Medio Basso
Valutazione AVA	2,3	3,5	7,9	Medio Basso
Verifiche AFAM	2,0	3,5	7,0	Medio Basso
Verifiche Corsi in Psicoterapia	1,8	3,5	6,1	Medio Basso
Valutazione Amministrativa Performance	2,0	3,5	7,0	Medio Basso

**Basso** = con valore inferiore a 4

**Medio Alto** = valori compresi tra 12,1 e 16

**Medio Basso** = valori da 4,1 a 9

**Alto** = con valore superiore a 16

**Medio** = valori da 9,1 a 12

**Figura 15:** Valutazione complessiva rischio connesso alla Missione Servizi Generali

Attività/Processo	A Impatto	B Probabilità	Rischio	Valore Rischio M/B/A*
			(A x B)	
Concorsi per i dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	2,5	3,8	9,5	Medio
Procedure selettive per collaboratori e consulenti esterni	2,5	3,8	9,5	Medio
Trattamento Economico e Giuridico Personale	1,8	2,2	3,9	Basso
Procedure selettive per progressioni orizzontali e verticali personale interno	1,8	3,0	5,3	Medio Basso
Affidamento incarichi esterni al personale	1,8	2,6	4,6	Medio Basso
Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, beni e servizi	2,3	3,8	8,6	Medio Basso
Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità per servizi/ forniture	2,3	3,8	8,6	Medio Basso
Gestione Fondo Economale	1,5	1,8	2,7	Basso
Gestione Patrimonio ed Inventario	1,5	2,8	4,2	Medio Basso
Gestione Rifiuti	1,3	2,6	3,3	Basso

**Basso** = con valore inferiore a 4

**Medio Basso** = valori da 4,1 a 9

**Medio** = valori da 9,1 a 12

**Medio Alto** = valori compresi tra 12,1 e 16

**Alto** = con valore superiore a 16

**Figura 16:** Rischio connesso alle attività/processi delle Missioni Istituzionali

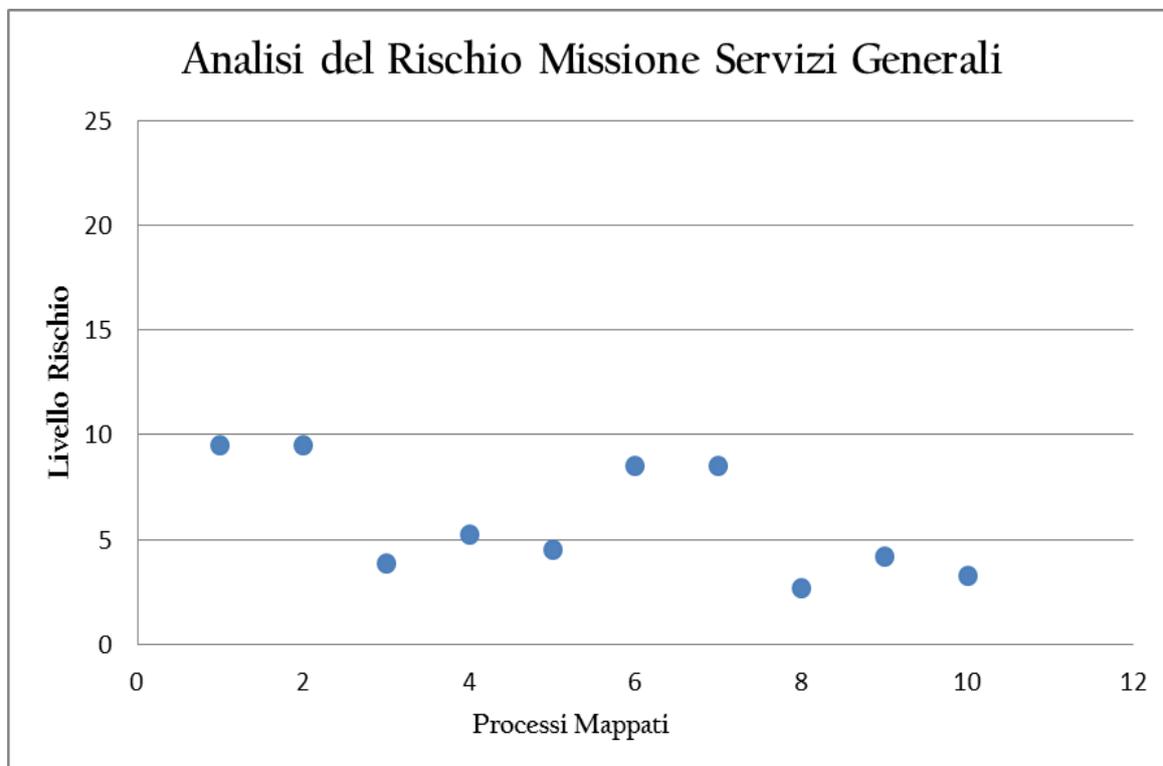
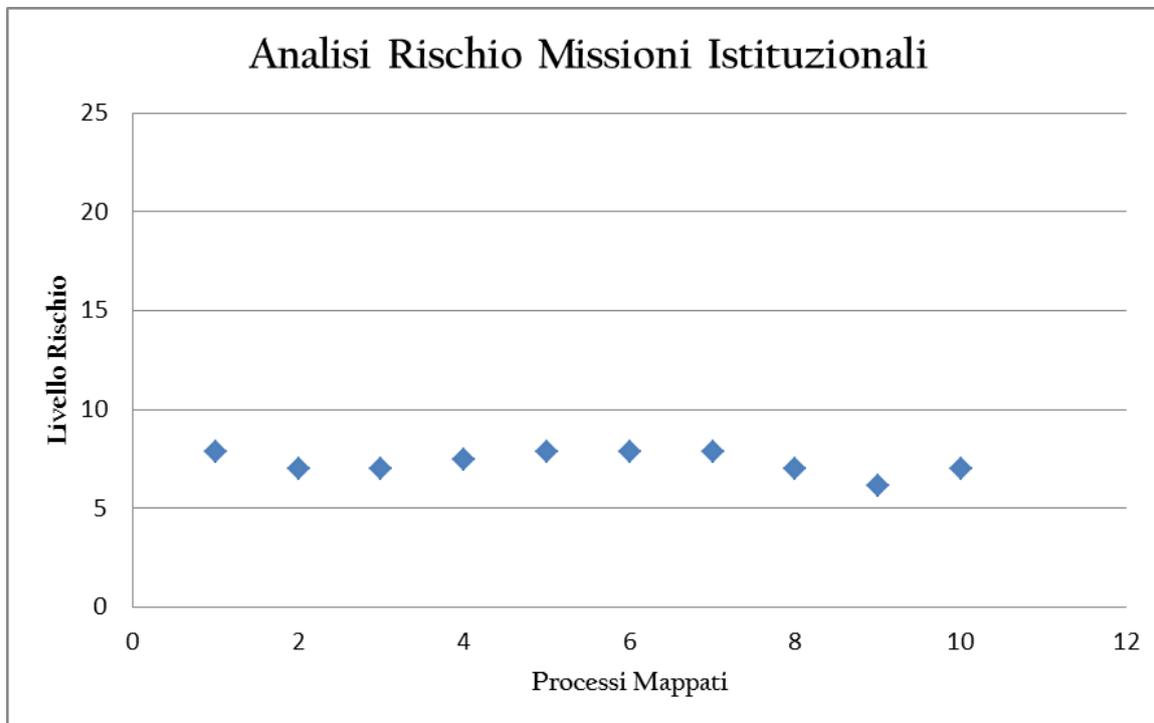


Figura 17: Rischio connesso alle attività/processi della Missione Servizi Generali



L'analisi del rischio sintetizzata nelle pagine precedenti, visto anche il dimensionamento e l'organizzazione, ha permesso di configurare l'Agenzia come un ente generalmente a basso/medio rischio corruzione e ciò per diverse ragioni:

- il Direttore governa tutti i processi e li monitora costantemente;
- esistono diversi livelli di controllo nelle fasi del processo di formazione ed assunzione delle decisioni (Dirigenti, Direttore, Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori);
- le decisioni del Consiglio Direttivo, composto da sette membri, sono assunte a maggioranza dei componenti;
- ad ogni seduta partecipa il Collegio dei Revisori nonché il Direttore;

Vi è inoltre un'ulteriore elemento che riguarda il contesto esterno in cui opera l'Agenzia, che a differenza di altre istituzioni pubbliche, non comprende tutta la cittadinanza, ma è molto più limitato e specifico. Si tratta infatti di un ambiente ristretto a 12 Enti di Ricerca e circa 90 università in cui i "prodotti" realizzati sono "pubblici" per definizione (la didattica e la ricerca che non a caso viene valutata attraverso le *pubblicazioni*) e dove vige di conseguenza una conoscenza approfondita e reciproca dei soggetti coinvolti, quantomeno per aree disciplinari di riferimento.

È evidente, in sostanza, che qualora emergessero fenomeni corruttivi nell'ambito dei procedimenti *core* dell'Agenzia (valutazioni e abilitazioni) emergerebbero immediatamente e non mancherebbero certo di essere pubblicamente denunciati. Anche per queste ragioni la valutazione complessiva del rischio di corruzione per l'ANVUR è risultata medio-bassa.

Benché il modello per la valutazione del rischio utilizzato dall'Agenzia abbia generato una griglia di rischi di intensità variabile, è bene ribadire ancora una volta che, al di là dei processi mappati, le specifiche caratteristiche dimensionali e

organizzative dell'ANVUR rappresentano il primo deterrente alla corruzione. La probabilità reale che si verifichino fenomeni corruttivi senza che nessuno degli organi di governo e di gestione se ne avveda è davvero ridotta.

Tuttavia, l'Agenzia ha previsto una serie di interventi per il trattamento del rischio che, nonostante si possa ritenere ragionevolmente minimo, contribuiranno senza meno al potenziamento della cultura dell'etica del lavoro, specialmente per coloro che gradualmente si inseriranno nell'organico.

Per queste ragioni oltre alle aree obbligatorie, l'Agenzia ha deciso di inserire interventi di perfezionamento degli strumenti già esistenti ovvero di introdurre nuove misure di prevenzione per tutte le aree a rischio menzionate.

### **4.3 L'impatto della Trasparenza sulla gestione.**

La trasparenza costituendo il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle Amministrazioni Pubbliche ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione, ha assunto un ruolo di particolare rilievo soprattutto con il d.lgs. n. 150/2009, trovando poi piena completezza e compiutezza nel recente d.lgs. n. 33/2013.

Quest'ultimo ha rafforzato il principio della trasparenza dell'azione amministrativa intesa quale accessibilità totale da parte degli stakeholder, delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni pubbliche, allo scopo di favorire il perseguimento degli obiettivi derivanti dal proprio mandato istituzionale.

La pubblicazione on line dei dati e delle informazioni da un lato consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle PA al fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività, dall'altro, evidenzia l'andamento della performance e il raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale *ciclo di gestione* della stessa.

La trasparenza presenta dunque un duplice profilo: un profilo statico, che si esprime essenzialmente nella pubblicità delle informazioni attinenti alla propria gestione per una finalità di controllo sociale ed un profilo dinamico correlato alla performance come processo volto al miglioramento continuo dei servizi pubblici.

La correlazione della trasparenza con gli altri aspetti essenziali della gestione, quali la pianificazione strategica degli obiettivi, la programmazione delle singole azioni operative in coerenza con le risorse umane e finanziarie disponibili, la gestione economica e finanziaria, la definizione del ciclo della performance organizzativa ed il rafforzamento di comportamenti etici e responsabili, funge da stimolo per un progressivo e continuo miglioramento dell'azione amministrativa.

In tale prospettiva l'Agenzia ha tracciato fin da subito le linee di indirizzo per assicurare sia nel 2013 che negli esercizi successivi un livello di trasparenza coerente con le disposizioni di legge e con i propri obiettivi gestionali. Del resto è stato subito percepito il sostanziale collegamento sia con i documenti in materia di programmazione finanziaria e di bilancio, sia con quelli relativi alla definizione ed implementazione dell'intero ciclo della performance dell'Agenzia, in cui, tra l'altro si innestano anche il *Programma della Trasparenza* ed il *Piano di Prevenzione della Corruzione*.

L'Agenzia, tra l'altro, in linea con le disposizioni normative, ha esercitato nel corso del 2013 un costante controllo strategico al fine di verificare la validità delle strategie assunte in coerenza con il quadro ordinamentale di riferimento e la *mission* da perseguire. Inoltre ha potenziato le attività di controllo di gestione, con l'attivazione di una struttura in *staff* al Direttore, al fine di monitorare e controllare, sia in sede

preventiva, che in fase concomitante e successiva, il regolare andamento delle attività, degli obiettivi e dei costi.

Tali attività hanno consentito di fornire al Consiglio Direttivo una serie di informazioni utili per la valutazione delle strategie assunta nonché elementi per un suo eventuale ripensamento *in itinere*, ma anche dati ed elementi essenziali per il monitoraggio ed il controllo dell'intero ciclo della performance.

La trasparenza peraltro costituendo un importante *indicatore* dell'andamento gestionale dell'Agenzia ha rappresentato uno degli aspetti fondamentali del processo di miglioramento perché di fatto sollecita, indirizza, controlla e responsabilizza gli *asset gestionali* dell'Agenzia.

Anche la legge n. 190/2012 ha fatto della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, introducendo così una diretta complementarità.

Il collegamento tra corruzione e trasparenza è stato assicurato dal Responsabile della Trasparenza, così come previsto dall'art. 43, comma 1 del decreto lgs. n. 33/2013, fermo restando il ruolo fondamentale del Consiglio Direttivo, che per il modello organizzativo peculiare dell'Agenzia, oltre ad essere organo di indirizzo politico, partecipa attivamente al processo decisionale non solo sulle attività istituzionali, ma anche su quelle maggiormente rilevanti del funzionamento<sup>16</sup>.

L'Agenzia inoltre, nel corso del 2013, ha avviato, seppur in una fase sperimentale, un processo riorganizzativo volto a esplicitare gli assetti definitivi in materia di trasparenza e dare piena attuazione alle disposizioni in materia.

Con la reingegnerizzazione del sito proprio istituzionale, ci si è proposti, compatibilmente con le risorse disponibili, di perseguire alcuni obiettivi fondamentali:

- ✓ Dotarsi di un portale istituzionale conforme alle disposizioni normative;
- ✓ Garantire l'accesso totale alle informazioni previste dalle disposizioni di legge;
- ✓ Garantire la qualità delle informazioni;

Il processo di implementazione del nuovo portale dell'Agenzia è stato avviato, fin dalla fine dell'esercizio 2012 e pertanto prima dell'emanazione del decreto 33/2013. Pur garantendo fin da subito la pubblicazione delle informazioni *rilevanti* circa l'organizzazione, il funzionamento e le attività di competenza, a seguito dell'introduzione del suddetto decreto, è stata avviata immediatamente una fase di ridefinizione del portale al fine di adeguarlo al dettato normativo ed ai nuovi obblighi informativi.

Tale processo ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia onde pervenire, entro la fine dell'esercizio 2013, ad un'impostazione pienamente rispondente a quanto previsto dall'allegato 1 del decreto n. 33/2013 che prevede dettagliatamente la struttura delle informazioni da inserire nei siti istituzionali.

In particolare è stata rinominata la sezione "*Amministrazione Trasparente*" e la stessa è stata organizzata in sotto sezioni all'interno delle quali sono stati inseriti i documenti, le informazioni ed i dati dell'Agenzia. Il tutto anche per garantire il rispetto dei tempi previsti dalla delibera n. 50/2012 della Civit (oggi ANAC).

Questa fase, oltre a determinare una complessa attività di riprogettazione della

---

<sup>16</sup> A tal proposito, occorre evidenziare, che vista la particolare conformazione organizzativa dell'Agenzia, si è preferito scindere i due ruoli individuando nel responsabile dell'Area Amministrativo-Contabile il Responsabile della Trasparenza e nella persona del Direttore il Responsabile della prevenzione della Corruzione.

struttura del portale, ha inevitabilmente innescato l'ulteriore e connesso processo di rielaborazione delle informazioni, dei dati e dei tempi. A tal scopo sono state espletate riunioni ed incontri del Responsabile della Trasparenza con le singole unità organizzative al fine di coinvolgere tutto il personale nel processo di individuazione, comprensione, elaborazione e pubblicazione delle informazioni.

In tale contesto si è provveduto ad effettuare una ricognizione delle informazioni per le quali è richiesta la pubblicazione, nonché una analisi dei processi e delle attività al fine di individuare, in funzione della mappatura stabilita dal decreto, le aree, le azioni ed i procedimenti che generano le informazioni per cui è previsto l'obbligo informativo.

Tale approccio, anche in funzione di quanto detto in precedenza, circa i collegamenti con gli altri documenti programmatici, si propone di conseguire, attraverso il monitoraggio e il controllo delle proprie azioni, un miglioramento continuo dell'organizzazione ed il conseguimento di buone performance.

In tale prospettiva l'Agenzia ha adottato una serie di misure organizzative volte a garantire ed assicurare la regolarità dei flussi informativi ed in particolare:

- *Mappatura ed individuazione degli obblighi informativi per ogni singola Area;*
- *Incontri periodici del Responsabile della Trasparenza con i Responsabili di Area;*
- *Controllo preventivo e validazione dei dati da parte del Responsabile della Trasparenza;*
- *Monitoraggio e controllo trimestrale delle informazioni e dei dati pubblicati;*
- *Azioni correttive in coerenza con gli obiettivi da perseguire.*

Le misure sopra descritte, in un'ottica strategica, tendono a:

- *Coinvolgere il personale nella definizione delle attività e dei processi di competenza;*
- *Migliorare la responsabilità in termini di qualità, quantità e tempi delle attività svolte;*
- *Innescare all'interno di ogni singola area processi di monitoraggio e controllo;*
- *Potenziare il sistema informativo interno ed esterno;*
- *Soddisfare gli utenti e gli stakeholder;*

Ogni singolo documento e/o informazione soggetto a pubblicazione, viene revisionato dal dirigente competente e successivamente inoltrato via posta elettronica nel relativo formato al responsabile della pubblicazione accompagnato dalla scheda di validazione riportata nella figura 18.

Il responsabile della pubblicazione, prima di inoltrare la scheda al Responsabile della Trasparenza per la validazione, verifica la conformità dei documenti da pubblicare ed in prima analisi il rispetto delle condizioni previste dall'art. 6 del decreto 33/2013. Dopo aver eseguito tali controlli, completa i campi n. 3 e 4 della scheda e la trasmette al Responsabile della Trasparenza per la validazione definitiva.

Il Responsabile della Trasparenza verifica il rispetto dei requisiti generali e specifici e nel caso di correttezza trasmette al responsabile della pubblicazione la scheda validata mediante apposito visto di conformità<sup>17</sup>. In tal caso il responsabile della pubblicazione completa il processo attraverso la pubblicazione degli atti ed alla connessa archiviazione della scheda e dei documenti.

---

<sup>17</sup> Nel caso in cui il Responsabile della Trasparenza evidenzia difformità rispetto ai principi previsti dal decreto inoltra un'apposita e mail all'ufficio richiedente, e per conoscenza al responsabile della pubblicazione, indicando le motivazioni per cui la pubblicazione risulta rinviata e gli adempimenti da porre in essere per garantire la conformità della stessa (campo n. 6).

**Figura 18:** Scheda di pubblicazione (fonte elaborazione interna)

**Richiesta di pubblicazione di documenti sul sito web dell'ANVUR**

<b>1</b>	Tipologia documento (articolo/news/atti/delibere)	
<b>2</b>	Richiesta pubblicazione da: Pervenuta in data:	
<b>3</b>	Sezione su cui pubblicare	
<b>4</b>	Allegati (formato trasmissione: pdf; word, excel. e-mail)	
<b>5</b>	Nulla osta del Responsabile della Trasparenza	
<b>6</b>	Motivazioni:	
<b>7</b>	Data pubblicazione	
<b>8</b>	Archiviazione:	
<b>9</b>	Il responsabile della pubblicazione	

L'Agenzia pubblica i contenuti della sezione attraverso l'uso di formati aperti o chiusi in funzione delle informazioni in esse contenute e ove possibile, dati standardizzati lasciando all'utente la possibilità di scelta in base alle proprie esigenze.

L'Agenzia, anche nel corso del 2014, continuerà ad implementare e aggiornare costantemente la sezione, restituendo così agli stakeholder un patrimonio informativo aggiornato, accessibile e gratuito.

Considerato il ruolo ricoperto dal Responsabile della Trasparenza, e le conseguenti responsabilità ad esso connesse, l'Agenzia ha previsto, a livello di ogni singola struttura, appositi referenti per la raccolta e l'analisi dei dati e delle informazioni.

L'individuazione delle risorse umane e strumentali da utilizzare per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza è avvenuto nel rispetto del principio dell'invarianza della spesa e grazie al pieno coinvolgimento delle unità di personale effettivamente disponibili, le quali, hanno dovuto integrare il proprio patrimonio di competenze, professionalità e disponibilità al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi programmati.

#### 4.4 L'efficacia ed efficienza della gestione.

##### **Monitoraggio e controllo della gestione contabile e finanziaria<sup>18</sup>:**

Considerato quanto esposto nell'analisi del contesto interno, con particolare riferimento alle risorse finanziarie, già nel corso del 2013 l'Agenzia ha avviato un processo di monitoraggio costante, sia per la parte corrente che per la parte capitale tenendo sempre sotto controllo l'equilibrio tra le entrate e le spese e la relazione attività, risorse e obiettivi.

Il tutto attraverso l'elaborazione di *Report Gestionali* che affiancati dai dati trasmessi dalla società affidataria del servizio di contabilità e dall'Istituto Cassiere hanno consentito la verifica ed il controllo periodico dell'equilibrio gestionale.

L'utilizzazione di un sistema di monitoraggio e controllo ha consentito e consente all'Agenzia di garantire non solo il sostanziale equilibrio della gestione ma anche il rispetto delle norme in materia di contenimento dei costi oltre che di acquisire le informazioni contabili ed extra contabili necessarie per la valutazione dei programmi e l'avvio dei necessari interventi di processo.

Inoltre l'analisi delle risultanze di bilancio, in connessione con le attività programmate nell'ambito del complesso ciclo della performance, permette di anticipare eventuali criticità attraverso l'adozione di interventi correttivi.

Tali attività, in una situazione di risorse ancora non certe e continuative, hanno generato un incremento dell'avanzo di gestione destinato in parte agli interventi strutturali che l'Agenzia dovrà sostenere nel corso del 2014 ed ha permesso di programmare con maggiore serenità e coerenza il piano strategico ed i connessi obiettivi operativi.

Anche per l'anno 2014 l'Agenzia provvederà a monitorare e controllare costantemente gli equilibri gestionali e finanziari in vista dell'avvio di importanti attività istituzionali che richiedono notevoli sforzi in ordine di tempo, risorse e costi.

La figura 19 evidenzia il processo di consolidamento dell'Agenzia mediante il raffronto tra i dati consuntivi del 2012 e del 2013 con i dati preventivi del 2014 e del 2015.

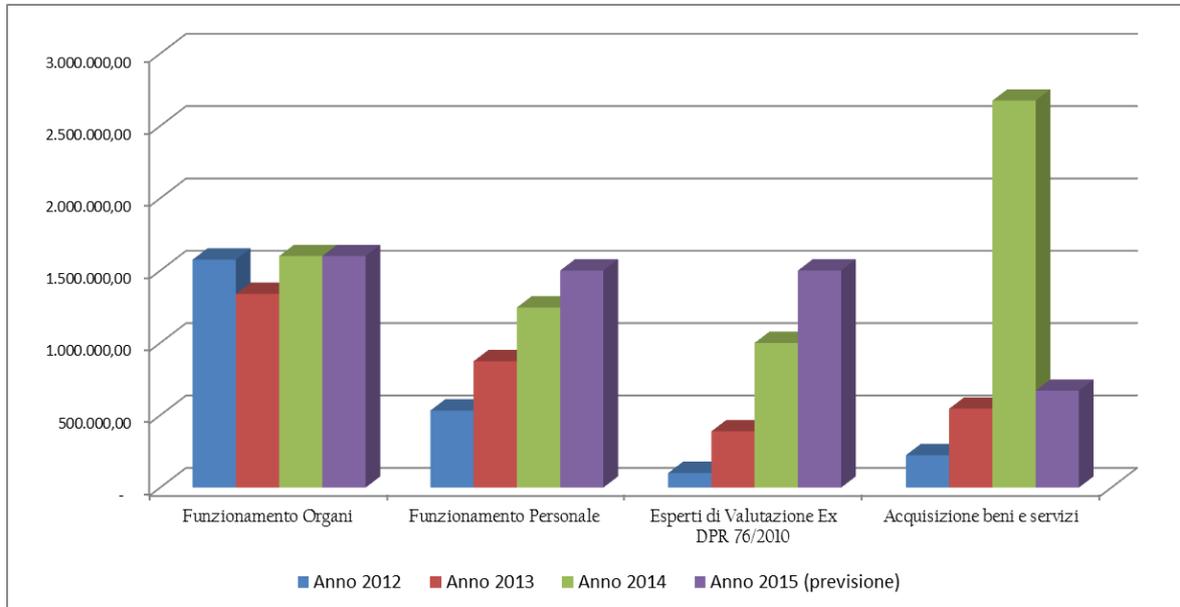
E' evidente il come solo a decorrere dal 2015, a completamento della fase di transizione, l'Agenzia potrà contare su una struttura organizzativa consolidata ed affermare la linearità del proprio andamento gestionale. Peraltro il picco della categoria "*acquisizione beni e servizi*" risulta finanziato dalle economie di spesa realizzate negli anni 2012 e 2013 in attesa, come già detto, del consolidamento delle fonti di finanziamento.

La profondità delle analisi avviate e condotte dall'Agenzia in sede di definizione del ciclo della performance, mirate a garantire la piena consapevolezza degli andamenti gestionali e la validità dei traguardi prefissati, hanno permesso di acquisire una serie di informazioni contabili ed extra contabili utili sia per la validazione ed il riadattamento delle strategie assunte sia per la verifica delle attività e dei processi.

---

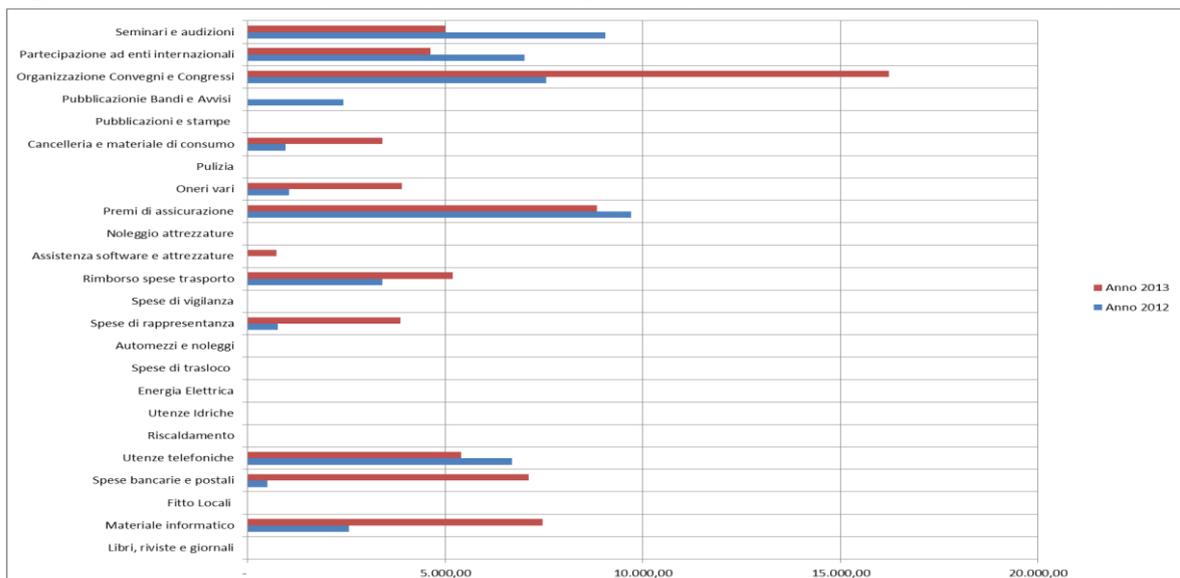
<sup>18</sup> Anche le procedure relative alla predisposizione delle variazioni di bilancio, sia per i termini che per le condizioni (contestuali e/o ordinarie), e l'eliminazione di eventuali residui passivi e/o attivi provenienti da esercizi precedenti, sono state espletate secondo quanto stabilito dalla regolamentazione interna e nel rispetto delle indicazioni provenienti dal Collegio dei Revisori dei Conti.

**Figura 19:** andamento delle principali voci di spesa dell’Agenzia per il periodo 2012/2015 (fonte interna)<sup>19</sup>



Inoltre, al fine garantire il contemporaneo perseguimento degli obiettivi di efficacia e efficienza, sulla base dei dati generati dalle precedenti gestioni, sono state avviate le mappature di alcuni processi onde conseguire ulteriori miglioramenti dell’organizzazione e della gestione a decorrere dal 2014.

**Figura 20:** andamento dei capitoli di spesa della categoria “Acquisizione beni e servizi” (fonte interna)



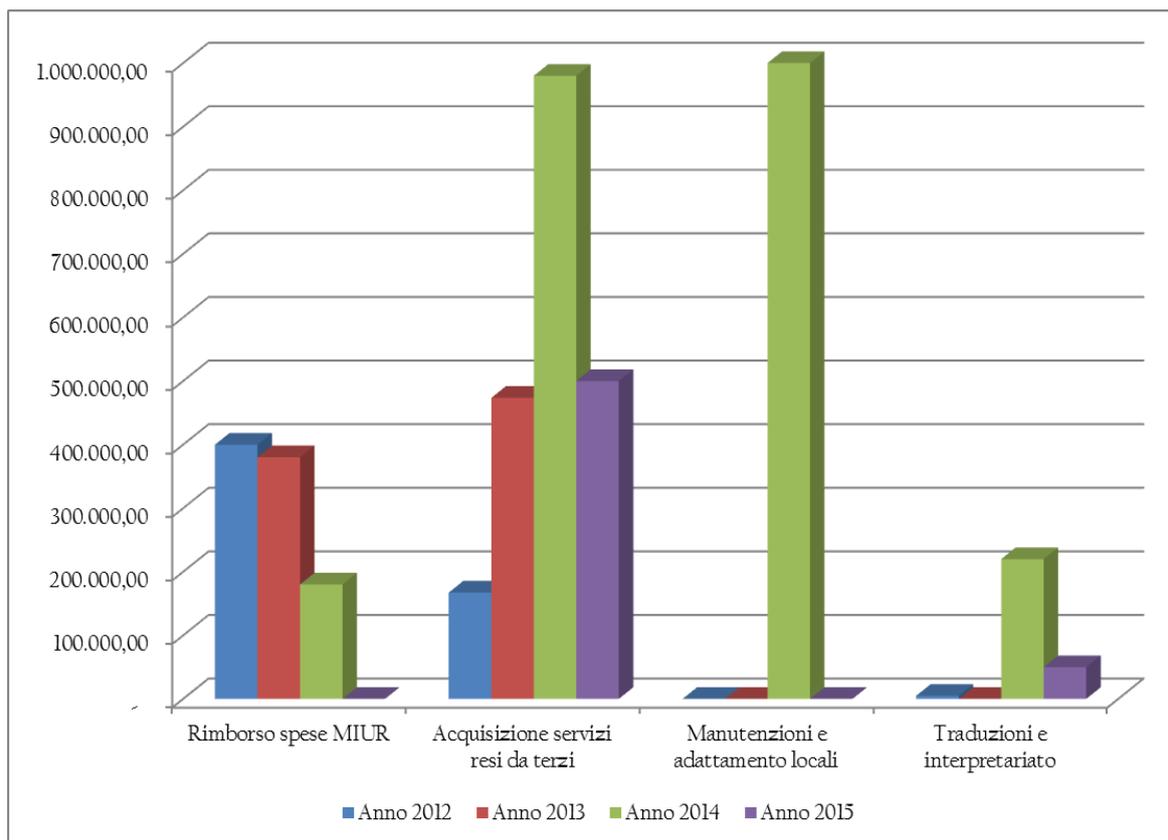
<sup>19</sup> Nella categoria “Acquisizione beni e servizi” non è compreso il costo relativo al rimborso delle spese al MIUR per i locali ed i servizi in disponibilità dell’Agenzia. In attesa della definizione dei costi effettivi, nei bilanci dell’Agenzia, a decorrere dall’anno 2012, sono state comunque accantonate le relative risorse come si può evincere dalla figura 47.

La figura 20 esprime in modo sintetico ed immediato i risultati, in termini di spesa, conseguiti dall’Agenzia e per alcune voci di costo caratterizzanti le spese generali di gestione.

Nella figura non sono riportati, oltre che ai costi relativi al rimborso delle spese di gestione ed utilizzo dei locali dell’Agenzia concessi dal MIUR, anche le voci legate ad alcune linee di particolare rilievo tra cui i costi connessi alla *ristrutturazione e all’adeguamento* della nuova sede dell’Agenzia, i costi connessi alla *traduzione* di tutti gli atti e documenti dell’Agenzia per l’avvio della versione in inglese del sito ed i costi connessi all’*acquisizione di beni e servizi strumentali* per la funzionalità della nuova sede.

Tali costi, come si evince dalla figura 21, assumono carattere straordinario ed impatteranno quasi totalmente nella gestione 2014. In tale prospettiva, grazie alle analisi delle singole voci di bilancio e dei connessi *driver* è stato possibile, in sede di pianificazione, quantificare operativamente gli sforzi e programmare, in ordine a tempi e risorse, le attività da svolgere e gli obiettivi da perseguire.

**Figura 21:** andamento dei capitoli *strutturali* della categoria “Acquisizione beni e servizi” (fonte interna)



La figura 21 evidenzia il come le voci “*Rimborso spese MIUR*”, “*Manutenzioni e adattamento locali*” e “*Acquisizione di beni e servizi*” e “*Traduzioni ed interpretariato*” assumono nel corso del 2014 carattere eccezionale e straordinario e del come la gestione a decorrere dal 2015 riprenderà il suo percorso ordinario.

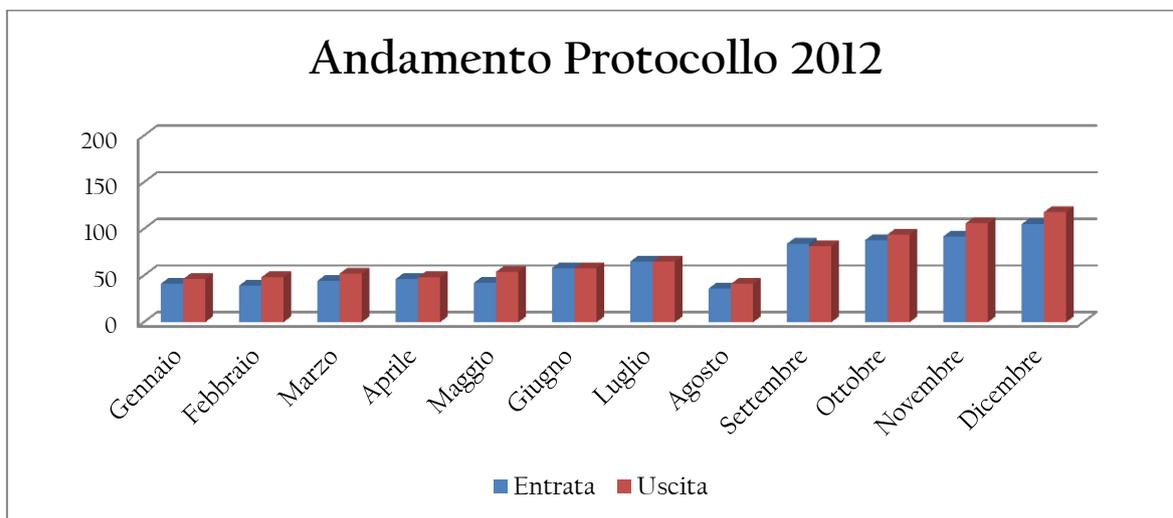
### Potenziamento PEC, posta elettronica e dematerializzazione:

Anche in questa area, l’Agenzia, nel rispetto delle norme in materia ed in coerenza del principio del continuo miglioramento, ha potenziato le procedure per l’utilizzo della PEC ed un sempre maggior uso della posta elettronica per le comunicazioni interne ed esterne.

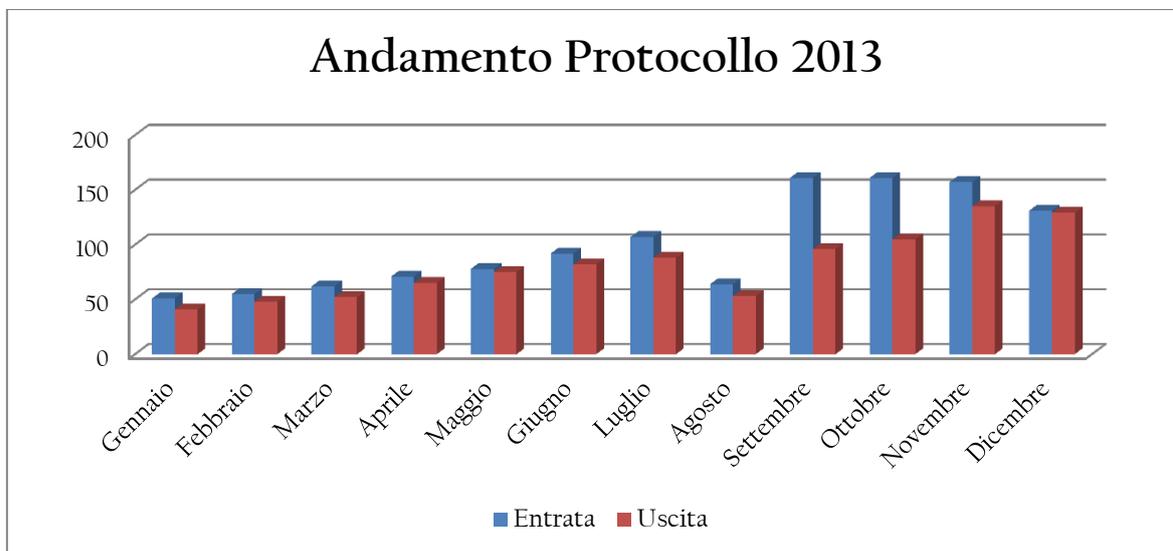
Tali attività sono state integrate anche dalla informatizzazione del protocollo e dalla digitalizzazione dei documenti. Infatti, partendo da un’azione di monitoraggio del protocollo, si è riscontrata una crescita costante del volume dei documenti in entrata ed uscita e delle connesse attività.

La figura 22, evidenzia il volume dei documenti ricevuti ed inviati dall’Agenzia nel corso del 2012 mentre la figura 23 fa riferimento ai volumi del 2013.

**Figura 22:** Andamento protocollo anno 2012 (fonte elaborazione interna)



**Figura 23:** Andamento protocollo anno 2013 (fonte elaborazione interna)



Le suddette analisi hanno indotto l’Agenzia a rivedere i processi interni al fine di razionalizzare tempi e costi a fronte di una ridotta dotazione organica. A tal fine si è subito acquisito una procedura per l’informatizzazione del protocollo che oltre a garantire il rispetto degli adempimenti normativi ha consentito anche una migliore duttilità nel trattamento delle informazioni nonché un risparmio in ordine temporale.

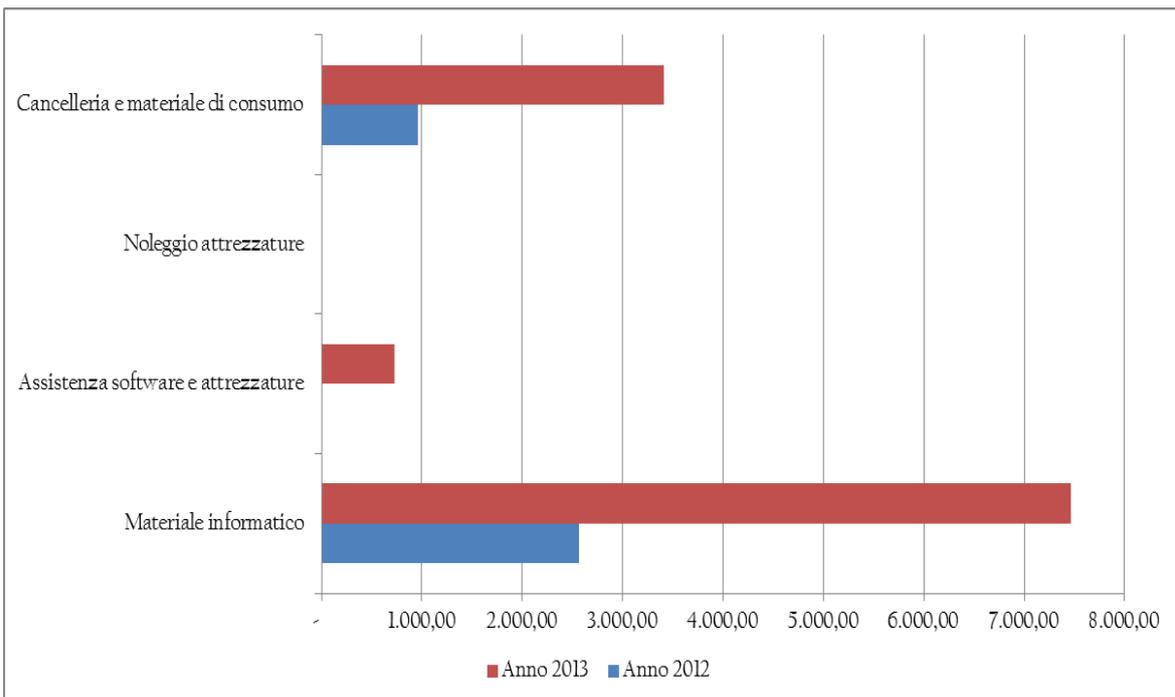
Inoltre, al fine di consolidare i processi di gestione, conservazione e ricerca delle informazioni, anche in coerenza con le connesse disposizioni in materia di trasparenza, la struttura gestionale del protocollo è stata adattata alla struttura delle missioni e programmi dell’Agenzia.

A tal fine è stato potenziato anche il processo di dematerializzazione attraverso un continuo sviluppo della digitalizzazione e conservazione informatica dei documenti. Ai fini interni, infatti, sia per evitare l’uso della carta che per stimolare processi diffusi di utilizzo e controllo, è stato creato un server centrale all’interno del quale, secondo un ordine di archiviazione funzionale predefinito, vengono salvati tutti i file e i documenti prodotti quotidianamente dall’amministrazione e dagli altri organi.

Il tutto con l’obiettivo di garantire la razionalizzazione dei tempi e dei costi connessi all’acquisizione, conservazione e gestione delle informazioni compresi quelli legati alla cancelleria, al materiale di consumo ed altre voci spesa correlate. La figura 24 evidenzia come i costi sostenuti per alcune voci di spesa siano effettivamente contenuti rispetto alle dimensioni organizzative e gestionali dell’Agenzia ed alle linee di attività programmate e realizzate.

Per il 2014, sia in funzione del trasferimento dell’Agenzia presso la nuova sede che dell’acquisizione di nuove risorse, sono previste ulteriori azioni volte a consolidare i processi sopra descritti sia per una riduzione dei costi e dei tempi, sia per una migliore utilizzazione in ordine a ricerca e trasparenza.

**Figura 24:** Costi sostenuti negli anni 2012 e 2013 (fonte elaborazione interna)



### **Riduzione tempi elaborazione e trasmissione delibere.**

La mappatura dei processi e la verifica delle interrelazioni tra le diverse fasi o attività ha evidenziato la necessità, sempre in un'ottica di efficienza amministrativa, di analizzare e monitorare i tempi di elaborazione e trasmissione delle delibere ai competenti uffici e/o soggetti interessati. A tal fine sono state avviati con i soggetti responsabili appositi incontri al fine di ripensare i processi e pervenire a tempi medi di risposta efficienti.

Tali attività hanno consentito di raggiungere obiettivi importanti. Infatti nel corso del 2013 la chiusura dei verbali degli organi collegiali non ha superato in media i venti giorni lavorativi. Inoltre al fine di garantire il principio della *trasparenza degli atti*, gli atti a rilevanza esterna, oltre ad essere trasmessi ai consiglieri prima dell'approvazione definitiva, sono stati regolarmente pubblicati sul sito istituzionale dell'Agenzia.

Tale meccanismo, configurandosi come sistema di *controllo* efficace, trasparente e tempestivo ha permesso di ridurre i tempi di predisposizione e di approvazione delle delibere ed i casi di contestazione ed ha supportato il personale nell'espletamento delle attività amministrative garantendo un risparmio in termini di tempi e costi.

### **Attivazione di strumenti ed interventi gestionali:**

Per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi/procedimenti, oltre che la tempestività e l'osservanza delle relative discipline di riferimento, su proposta del Direttore, sono stati attivati, in via sperimentale, strumenti di gestione che intendono facilitare la pratica risoluzione delle problematiche cogliendo le probabilità di successo delle diverse iniziative in coerenza con il principio del buon andamento generale.

Con tali strumenti si intende sviluppare e consolidare tra il personale una cultura del processo e del controllo utile sia per aumentare la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione sia per incrementare, in fase preventiva, processi di responsabilizzazione.

- Predisposizione, gestione e aggiornamento elenco degli esperti;
- Predisposizione, gestione e aggiornamento report delle riunioni dei diversi gruppi di lavoro;
- Predisposizione, gestione e aggiornamento prospetto delle presenze e assenze;
- Predisposizione, gestione e aggiornamento di un archivio cartaceo ed informatico della normativa di riferimento suddiviso per area di interesse;
- Gestione di un Servizio informativo delle attività e degli eventi dell'Agenzia;
- Potenziamento dei servizi collegati agli adempimenti con l'Istituto Cassiere;
- Potenziamento dei servizi connessi a:
  - Richieste Modelli DURC;
  - Adempimenti Ministero del Lavoro per registrazioni contratti di prestazione d'opera;
  - Anagrafe delle Prestazioni;
  - Accesso alle Convenzioni CONSIP – Mercato Elettronico;
  - Richiesta CUP di Progetto;
  - Richiesta CIG;

I processi di pianificazione e controllo avviati nel corso del 2013, aumentando la consapevolezza dei propri limiti e delle proprie opportunità, in relazione agli obiettivi

istituzionali da perseguire, hanno fornito al management una chiara visione delle direttrici da seguire in funzione delle risorse effettivamente disponibili.

L'anno 2014, consolidando le attività del 2013, sarà caratterizzato da un notevole impegno sia degli esperti nelle CEV per la valutazione delle università, sia per gli esperti dei diversi gruppi di lavoro per la definizione di criteri, parametri e indicatori legati all'espletamento dei vari programmi. A tal fine, i processi di pianificazione e programmazione delle attività e la necessità di garantire un costante equilibrio gestionale, hanno ispirato, seppur in via sperimentale, l'avvio di un sistema di monitoraggio dei costi per il controllo delle spese sostenute dagli esperti partecipanti alle missioni ed ai diversi gruppi di lavoro<sup>20</sup>.

I gruppi di lavoro, sulla base degli obiettivi individuati nel PTA e delle indicazioni del Consiglio Direttivo, espletano incontri e riunioni periodiche utili per dar seguito alle attività programmate. Nel corso del 2013, i diversi gruppi di lavoro hanno espletato più 50 riunioni che hanno visto la partecipazione complessiva di circa 280 esperti. E' da premettere che tali esperti, non percepiscono alcun compenso, se non il rimborso delle spese di missione nei limiti della normativa in vigore.

Il Direttore, con il supporto dei dirigenti e dell'unità controllo di gestione, ha avviato un'attività di controllo di tali spese al fine di comprendere l'impatto di ogni singolo gruppo in termini di costo nonché l'incidenza delle singole voci di spesa (viaggio, vitto, alloggio, trasporto etc.) sul totale complessivo. A tal fine è stato pensato ed elaborato un *report direzionale* che consente di fornire informazioni circa lo stato di avanzamento della spesa e la congruità con i valori di bilancio e gli obiettivi programmati.

Inoltre il report contenendo informazioni circa esperti, gruppi di appartenenza, voci analitiche di costo e data delle riunioni, fornisce dati quantitativi e qualitativi utili, al consiglio ed al management, per l'adozione di eventuali interventi a sostegno e funge da supporto gestionale per l'area contabilità bilancio e contabilità circa lo stato di pagamento delle relative pratiche.

L'Agenzia a chiusura dell'esercizio, a conclusione della prima fase sperimentale, ha acquisito importanti informazioni che testano la validità dell'intervento adottato<sup>21</sup>.

I dati e le informazioni rilevate hanno consentito di misurare e valutare il rispetto delle indicazioni e degli obiettivi programmatici del Consiglio anche in considerazione della diversa provenienza territoriale degli esperti e delle azioni di contenimento dei costi di *vitto, alloggio e viaggio* adottate in corso di esercizio sulla base delle risultanze del sistema stesso.

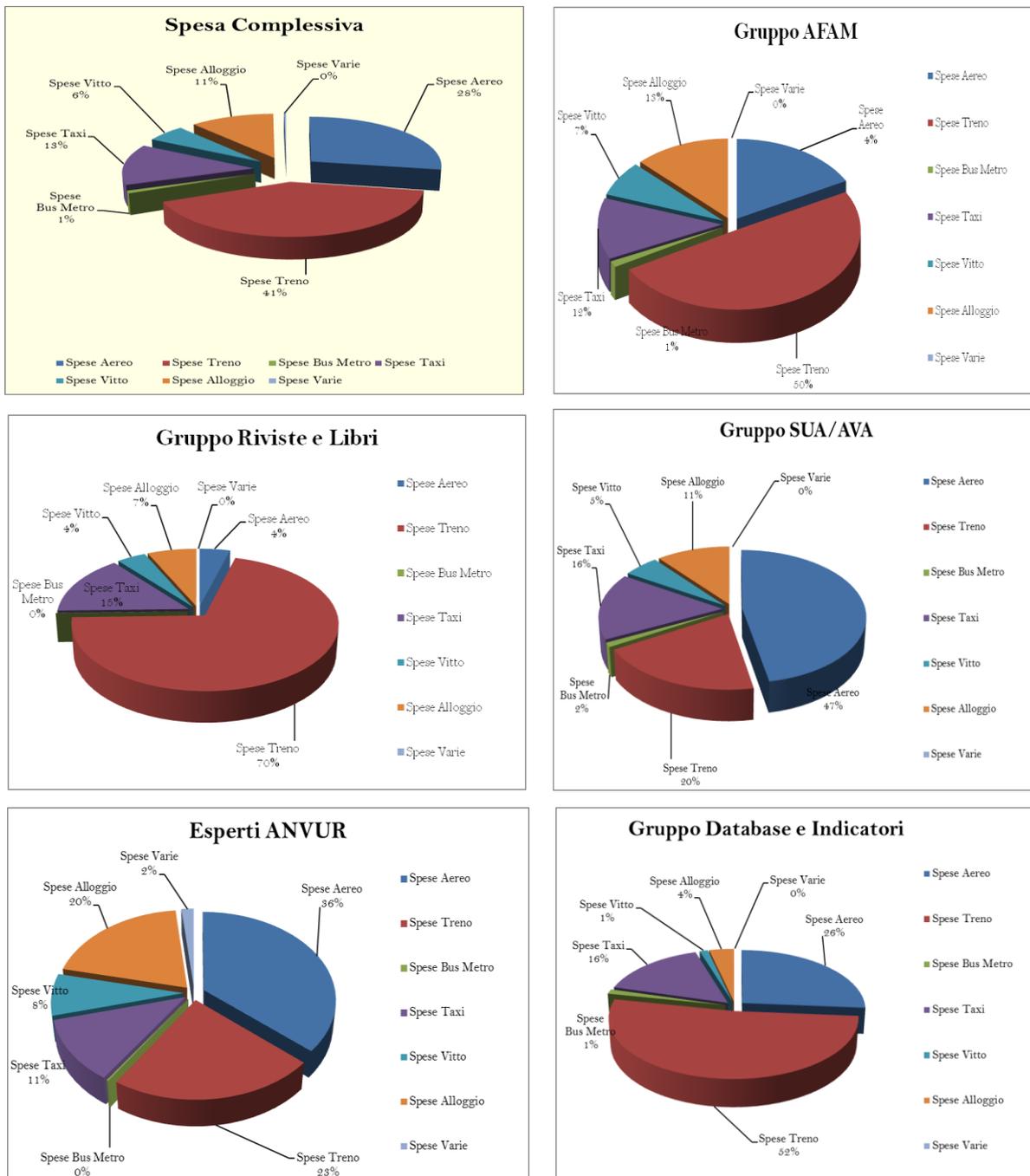
La figura 25 evidenzia l'incidenza delle diverse voci di costo sulla spesa complessiva. Inoltre il report consente di conoscere i totali di spesa dei diversi GdL permettendo così, in funzione delle riunioni espletate e della diversa provenienza territoriale dei componenti, di avviare riflessioni per un continuo miglioramento delle performance gestionali.

---

<sup>20</sup> C'è da evidenziare che il Consiglio Direttivo, al fine di supportare le attività istituzionali della valutazione delle università e della ricerca, ha nominato, oltre che alcuni esperti a supporto delle attività amministrative, diversi *Gruppi di Lavoro* quali il Gruppo di Lavoro AVA/SUA, il Gruppo di Lavoro Database e Indicatori, il Gruppo di Lavoro Riviste e Libri Scientifici ed il Gruppo di Lavoro AFAM.

<sup>21</sup> Tale intervento ha permesso di liquidare regolarmente e tempestivamente tutti gli esperti (dati 31.01.2014) per le riunioni e/o incontri espletati nel corso 2013 e contenere i costi complessivi evidenziando un *costo medio riunione* di circa € 175 ad esperto.

**Figura 25: Distribuzione voci di costo per Gruppi di Esperti (fonte elaborazione interna)**



Il tutto ha consentito di perseguire diversi e importanti obiettivi:

- Pagamento di tutte le pratiche di missione nel termine di 45 giorni dalla ricezione;
- Contenimento del costo unitario persona per ogni singola riunione a circa € 170,00;
- Produzione di un estratto conto analitico per ogni singolo esperto;
- Misurazione e valutazione della spesa complessiva per ogni singolo gruppo di lavoro;
- Misurazione e valutazione della spesa complessiva per ogni singola voce di costo;

### Monitoraggio e controllo dei tempi medi di pagamento<sup>22</sup>:

In relazione a quanto previsto dall'art. 33 del d.lgs. n. 33/2013, che prevede l'obbligo per tutte le PA di pubblicare, con cadenza annuale, un indicatore dei propri tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, denominato: «*indicatore di tempestività dei pagamenti*», sono state intraprese una serie di azioni volte al miglioramento dei risultati dell'Agenzia.

A tal fine, durante la fase di pianificazione e programmazione delle attività e degli obiettivi per l'esercizio 2014, l'area amministrativo-contabile, con il supporto dell'unità controllo di gestione, ha deciso di avviare l'analisi dell'intero processo della spesa.

In tale contesto sono state analizzate tutte le pratiche liquidate e pagate nel corso del 2012 e nella prima parte del 2013 al fine di determinare i tempi medi effettivi di pagamento. Essendo emerse varie problematiche connesse alle diverse tipologie di pratiche amministrative e liquidate si è deciso di mappare tre categorie di processi ed in particolare quelli relativi a:

- *rimborso spese esperti e personale;*
- *acquisizione di beni;*
- *acquisizione di servizi;*

I processi suddetti, con le relative pratiche, interessando l'80% circa dei pagamenti effettuati (esclusi i pagamenti per compensi ad organi e personale), garantiscono l'ampiezza del campione analizzato. L'analisi delle pratiche ha consentito di rilevare criticità di processo interne ed esterne in alcuni casi trasversali ai vari processi. Successivamente e compatibilmente con i tempi e le risorse disponibili, sono state avviate azioni volte a razionalizzare i processi stessi e a neutralizzare gli eventuali fattori critici al fine di ridurre i tempi medi di pagamento così come evidenziati nella figura 26.

**Figura 26:** Scheda tempi medi di pagamento (fonte elaborazione interna)

Indicatore	Descrizione	Valore 2012	Valore 2013 (I semestre)	Target 2014
Media aritmetica tempestività pagamenti	Media aritmetica dei tempi di pagamento (tempo intercorso tra la data della fattura e l'emissione del relativo mandato)	75	60	60
	Media aritmetica dei tempi di pagamento (tempo intercorso tra la data di ricezione della fattura e l'emissione del relativo mandato)	54	42	40
	Media aritmetica dei tempi di pagamento (tempo intercorso tra la data di perfezionamento della pratica da parte del fornitore e l'emissione del relativo mandato)	46	32	30

<sup>22</sup> Sulla base degli input forniti dal d.lgs. 33/2013, l'Agenzia oltre a voler perseguire gli obiettivi (statici) di trasparenza legati alla pubblicazione dei dati e delle informazioni richieste, sempre in sede di pianificazione e programmazione delle proprie attività, ha avviato, nell'ambito della specifica fase di analisi dei processi, importanti riflessioni circa gli eventuali aspetti gestionali e procedurali da revisionare al fine di migliorare l'output prodotto ed oggetto di pubblicazione.

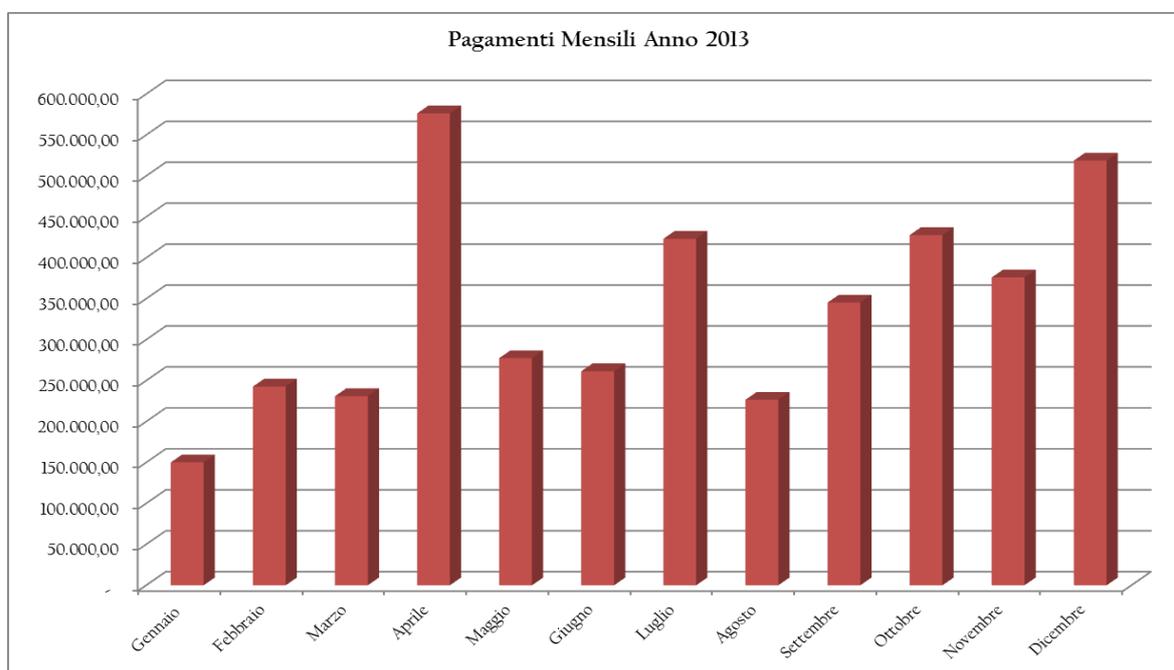
Tale intervento, in vista dell'incremento delle attività programmate per il 2014, oltre a voler consentire un oggettivo miglioramento dei tempi medi di pagamento, ha voluto innescare all'interno delle diverse aree, un approccio metodologico, culturale e professionale diverso, basato sulla consapevolezza dell'apporto che ognuno deve fornire in ogni singola attività onde perseguire un miglioramento degli output dell'intera organizzazione.

Le criticità già evidenziate in precedenza, relativamente all'esigua dotazione organica in rapporto al crescente volume di attività da espletare e agli obiettivi di miglioramento da perseguire, in attesa dell'inserimento delle nuove unità, ha reso necessario l'avvio di un percorso di integrazione e flessibilità delle diverse unità di personale a disposizione.

L'analisi dell'andamento dei pagamenti mensili effettuati nel corso del 2013 (vedi figura 27), anche in considerazione del numero di pratiche da lavorare e dei nuovi obblighi normativi da assicurare, ha evidenziato una fragilità dell'area amministrativo-contabile legata allo scarso numero di persone utilizzate.

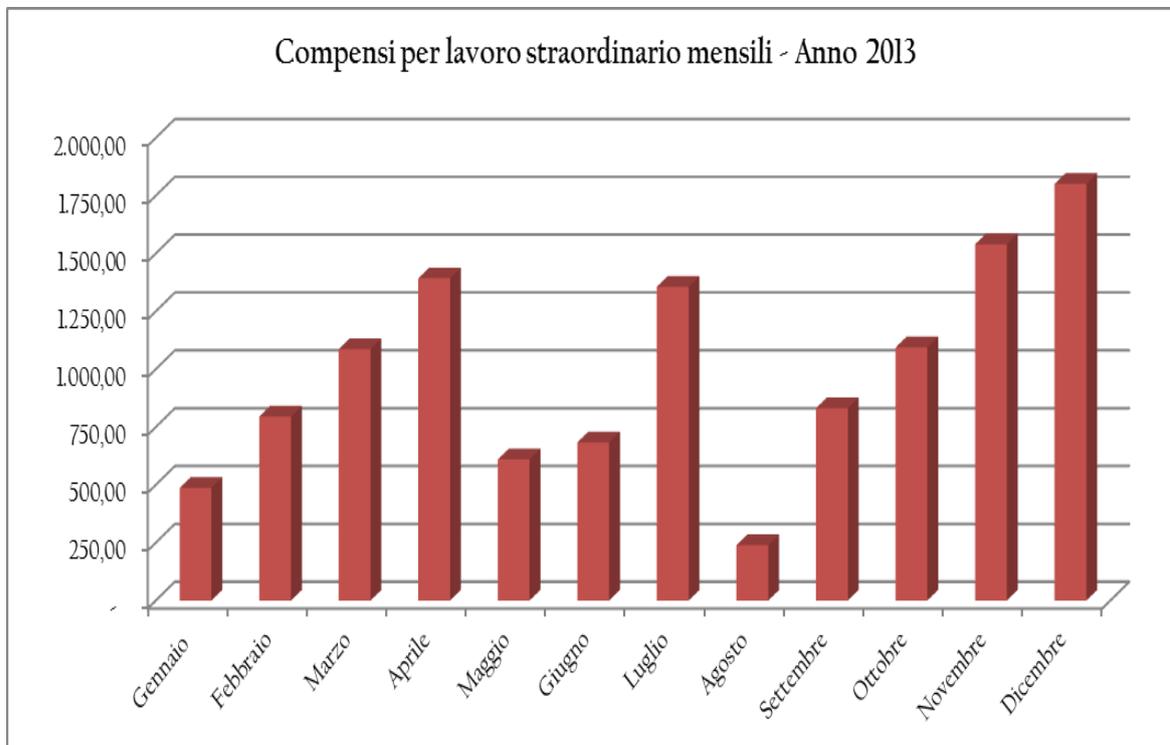
Fragilità ridotta solo grazie alla condivisione ed alla motivazione dimostrata dal personale che hanno garantito non solo il pieno rispetto dei tempi di pagamento ma anche un continuo miglioramento delle relazioni interpersonali.

**Figura 27:** Andamento pagamenti mensili – Anno 2013 (elaborazione interna)



A tal fine, il management in accordo con il consiglio direttivo, ha deciso di avviare discorsi motivazionali legati ad una migliore interrelazione con il personale coinvolto e alla concessione di ulteriori benefici economici sia in termini di ore di lavoro straordinario autorizzate e necessarie allo svolgimento dei compiti programmati (vedi figura 28) che in termini premi di produttività connessi ai risultati raggiunti. La distribuzione delle ore di lavoro straordinario è avvenuta secondo una programmazione trimestrale condivisa dal Dirigente e dalle unità coinvolte con il supporto dell'unità controllo di gestione.

**Figura 28: compensi complessivi lordi per lavoro straordinario – Anno 2013 (elaborazione interna)**



Inoltre, in considerazione dell'esiguo numero di unità di personale a disposizione, la distribuzione dei carichi di lavoro e dei connessi fabbisogni di lavoro straordinario, onde evitare di alterare la capacità produttiva reale della struttura ed eventuali fenomeni speculativi, è stata elaborata anche in considerazione dei tassi di presenza medi del personale.

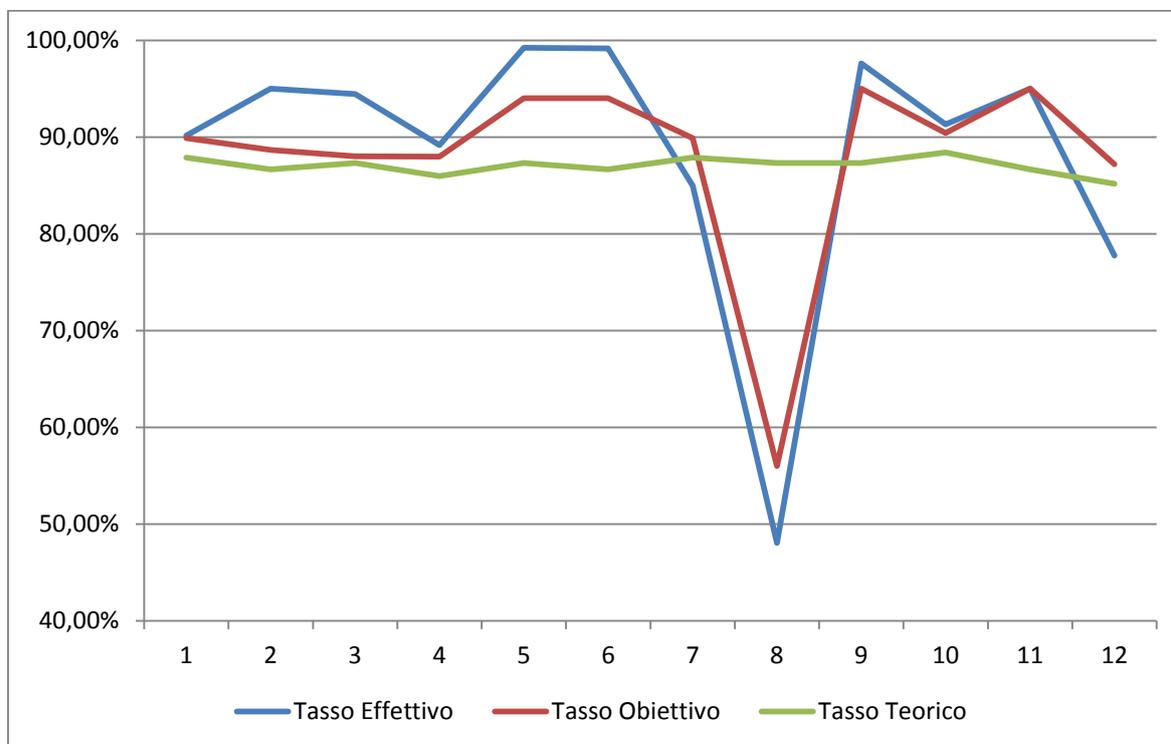
Infatti, dopo aver calcolato i tassi di presenza teorici per ogni singolo mese, scontati delle assenze di diritto spettanti al personale, in funzione delle attività da realizzare e dell'effettivo monte ore teorico da coprire, di concerto con il personale, sono stati individuati gli obiettivi di presenza mensili a cui abbinare le assegnazioni di lavoro straordinario.

Come si evince dalla figura 29, nel corso del 2013 il tasso di presenza effettivo è stato quasi sempre maggiore rispetto a quello teorico superando in molti mesi anche il tasso di presenza obiettivo fissato periodicamente.

L'eccezione è rappresentata dai mesi di Luglio ed Agosto che come è noto scontano le assenze del personale ma tale effetto era in parte voluto dall'Agenzia al fine di concentrare le assenze di diritto nei periodi di minore intensità produttiva. Il tutto ha permesso di conseguire su base annua, a fronte di un tasso teorico medio del 87,00% e di un tasso obiettivo del 88,00%, un tasso di presenza effettivo del 88,49%<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Si rileva che nel corso dell'anno 2013 le assenze per malattia del personale non dirigente ammontano complessivamente a n. 03 giorni.

**Figura 29:** confronto tasso di presenza effettivo e tasso di presenza teorico 2013 (elaborazione interna)



#### 4.5 La programmazione economico-finanziaria.

Stante la fase transitoria ed eccezionale che caratterizza l'Agenzia, è stato avviato, a decorrere dal 2013, un percorso di maggior integrazione e collegamento tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della performance, fornendo già nel PTA una lettura chiara e trasparente delle aree e degli obiettivi strategici da perseguire nell'arco di un triennio.

Va evidenziato che proprio nell'ottica di una maggiore correlazione tra ciclo di programmazione economico-finanziaria e ciclo della performance, sia pur in assenza di un quadro normativo specifico che obblighi l'Agenzia alla predisposizione di un programma triennale di attività (si veda l'art. 2, comma 2 del dPR n. 76/2010), si è scelto di provvedere sin dal 2013 alla predisposizione di un documento strategico con un orizzonte temporale più esteso, anche in considerazione del fatto che tale documento, ai sensi di quanto previsto dall'art. 8 del regolamento di amministrazione e contabilità, è parte integrante del bilancio di previsione. Tale scelta assume ancor maggior importanza se correlata al quadro delle norme contabili che regolano l'attività dell'Agenzia.

Il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2014 è stato infatti predisposto in conformità a quanto previsto dall'art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione e la Contabilità e nel rispetto di quanto stabilito dal dPR n. 97/2003.

Si evidenzia che, ai sensi del dPR n. 76/2010, l'Agenzia è articolata in un unico *Centro di Responsabilità* di primo livello, e pertanto lo schema di bilancio è stato redatto tenendo conto delle entrate che si prevede di accertare e delle spese che si prevede di

impegnare in coerenza con quanto previsto dal PTA (Programma Triennale Attività) deliberato dal Consiglio Direttivo per il triennio 2014-2016.

Si rileva inoltre che il piano dei conti dell’Agenzia è strutturato in modo da aggregare sotto un profilo logico-sistematico la natura delle spese secondo vari livelli di dettaglio ed individua gli elementi di base secondo cui articolare le varie rilevazioni contabili e garantire anche il raccordo tra le fasi di previsione, gestione e rendicontazione.

Ciò posto, il bilancio di previsione per l’anno 2014 è stato redatto in forma ordinaria secondo quanto previsto dall’art. 11 del suddetto DPR n. 97/2003 e risulta composto dal Preventivo Finanziario *Decisionale*, dal Preventivo Finanziario *Gestionale* dal Quadro Generale Riassuntivo della gestione finanziaria e dal Preventivo Economico. Ad esso sono allegati inoltre la Tabella dimostrativa dell’Avanzo di Gestione, il Bilancio *Pluriennale*, la Relazione Programmatica, la Relazione del Collegio dei Revisori e il Bilancio per Missioni.

Si rileva, in relazione alle disposizioni attuative dell’art. 2 della legge n. 196/2009, contenute nel decreto legislativo n. 91/2011, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili, che è ancora in corso la sperimentazione prevista dall’art. 25 del predetto decreto che mira ad assicurare entro il 2015 la piena omogeneità dei sistemi contabili delle amministrazioni pubbliche, al fine di completare quell’ampio processo di *accountability* della PA teso a garantire, con il coinvolgimento del *Management* e del *Mercato*, la piena integrazione tra i diversi processi di pianificazione e programmazione, monitoraggio e controllo, e informazione e rendicontazione delle azioni pubbliche.

Tuttavia, ai sensi dell’art. 9 del decreto legislativo n. 91/2011, al fine di garantire la confrontabilità delle informazioni e la trasparenza nell’allocazione ed utilizzazione delle risorse dell’Agenzia, nella nota preliminare, allegata al bilancio di previsione, è stato inserito un prospetto che evidenzia la finalità delle spese secondo un’articolazione per *Missioni* così come indicato nella figura 56.

A tal fine, l’Agenzia, seppur in via sperimentale, in modo del tutto spontaneo, durante la fase di pianificazione, ha avviato internamente un percorso di integrazione tra le diverse aree che di fatto condizionano la performance dell’organizzazione.

Sulla base delle considerazioni esposte ed in particolar modo quelle legate all’esiguità della dotazione organica è emersa l’esigenza di integrare in un *unico momento* la fase della pianificazione e della programmazione con quella del bilancio e del controllo al fine di promuovere al meglio il ciclo integrato della performance e connettere gli ambiti della gestione, della trasparenza, della corruzione e della rendicontazione.

In sede di predisposizione del bilancio di previsione, caratterizzato tra l’altro dalla presenza di due distinti documenti, quello *decisionale* (per l’organo di indirizzo politico) e quello *gestionale* (per il management) si è decisi di operare secondo la logica dei centri di costo all’interno di un unico centro di responsabilità amministrativa.

Infatti, sulla base della struttura programmatica dell’Agenzia (figura 32) si è deciso di imputare ad ogni programma “*centro di costo*” la quota di competenza e determinare sia lo stanziamento previsionale complessivo del capitolo, sia la spesa complessiva di ogni singolo *programma* e di conseguenza dell’intera *Missione* (figura 30).

L’imputazione dei costi è avvenuta secondo il criterio “*modalità di imputazione ai loro oggetti*” dal quale discende la classificazione dei costi diretti ed indiretti. L’imputazione dei *costi diretti* è avvenuta nel rispetto del principio di *causalità della*

*spesa*, mentre la ripartizione dei *costi indiretti*, anche in funzione della presenza della Missione Servizi Generali, è avvenuta mediante l'utilizzo di *driver specifici* condivisi dai Dirigenti delle diverse aree.

**Figura 30:** Struttura del bilancio per missioni (fonte interna)

Tit.	Cat.	Cap.	Descrizione/Programma	Missione Università	Missione Ricerca	Servizi Generali	TOTALE
<b>USCITE</b>							
<b>Centro di Responsabilità del Direttore</b>							
<b>1</b>			<b>USCITE CORRENTI</b>				
	101		Funzionamento organi				
			Totale categoria 101	0,00	0,00	1.600.000,00	1.600.000,00
	102		Funzionamento personale				
			Totale categoria 102	428.060,00	288.880,00	728.060,00	1.445.000,00
	103		Esperti di elevata professionalità				
			Totale categoria 103	1.061.500,00	381.500,00	114.000,00	1.557.000,00
	104		Acquisizione beni e servizi				
			Totale categoria 104	710.000,00	330.000,00	1.815.000,00	2.855.000,00
	106		Uscite non classificabili in altre voci				
			Totale categoria 106	88.000,00	43.000,00	292.000,00	423.000,00
			<b>TOTALE TITOLO I - USCITE CORRENTI</b>	<b>2.287.560,00</b>	<b>1.043.380,00</b>	<b>4.549.060,00</b>	<b>7.880.000,00</b>
<b>2</b>	201		<b>USCITE IN CONTO CAPITALE</b>				
			Investimenti-Crediti-Rimborsi				
			Totale categoria 201	58.500,00	33.000,00	578.500,00	670.000,00
<b>3</b>			<b>TOTALE TITOLO II - USCITE IN CONTO CAPITALE</b>	<b>58.500,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>578.500,00</b>	<b>670.000,00</b>
			<b>TOTALE USCITE (escluse partite di giro)</b>	<b>2.346.060,00</b>	<b>1.076.380,00</b>	<b>5.127.560,00</b>	<b>8.550.000,00</b>
	301		<b>PARTITE DI GIRO</b>				
			Uscite da partite di giro				
			Totale categoria 301	0,00	0,00	1.300.000,00	1.300.000,00
			<b>TOTALE TITOLO III - PARTITE DI GIRO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.300.000,00</b>	<b>1.300.000,00</b>
			<b>TOTALE USCITE</b>	<b>2.346.060,00</b>	<b>1.076.380,00</b>	<b>6.427.560,00</b>	<b>9.850.000,00</b>

Anche per la Missione Servizi Generali si è utilizzato un criterio di ripartizione funzionale strettamente legato al principio di causalità della spesa, ad eccezione del costo complessivo dell'organo di indirizzo politico ed ai costi di investimento necessari per l'adeguamento, la ristrutturazione e l'allestimento della nuova sede.

In tale contesto, visti i rilevanti obiettivi programmati per l'esercizio 2014, con il supporto dell'unità controllo di gestione, sono maturate una serie di analisi economiche e finanziarie necessarie per acquisire una maggiore cognizione dei processi gestionali interni e fornire al management ed al Consiglio informazioni utili per una corretta valutazione del percorso intrapreso.

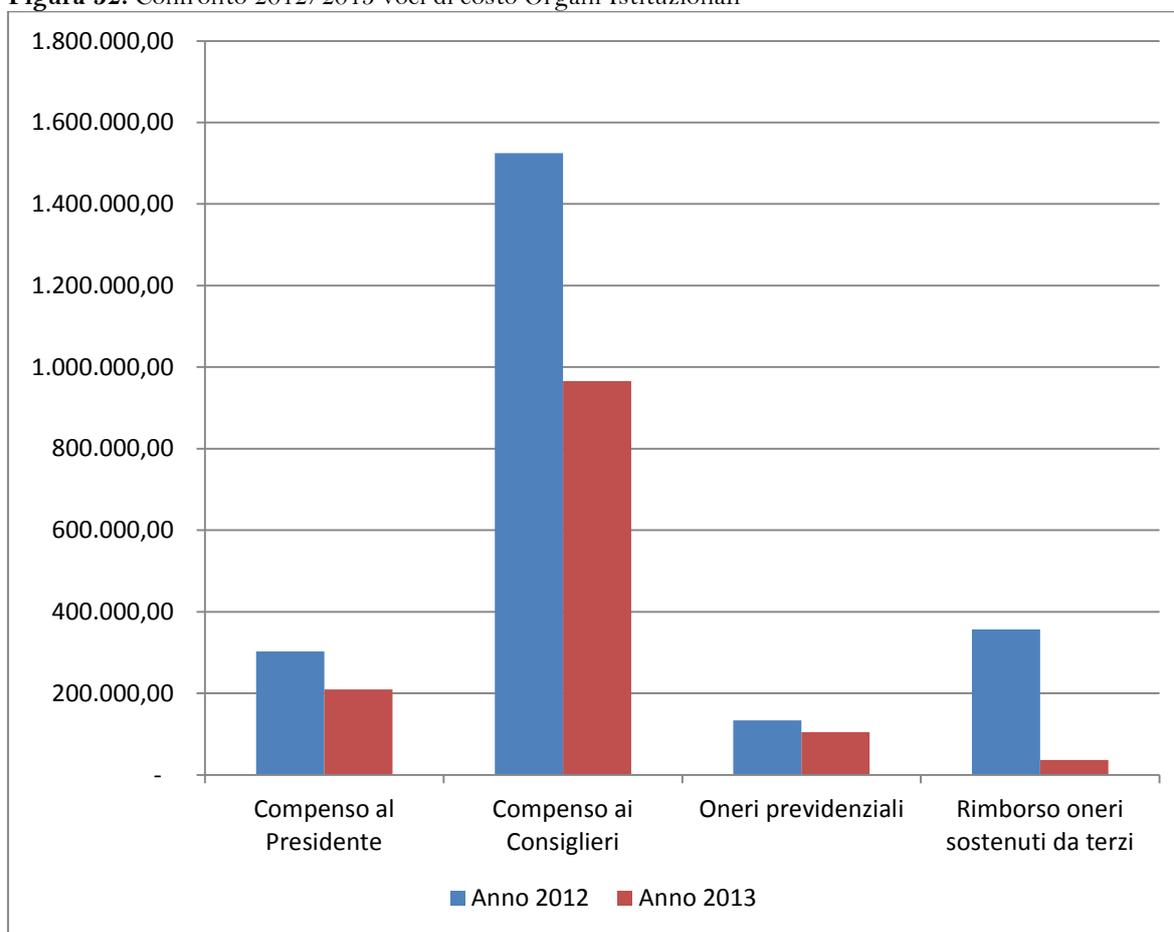
**Figura 31:** Struttura del Bilancio per Capitolo e Programmi/Centri di Costo (fonte elaborazione interna)

Titolo	Cat.	Cap.	Descrizione	Pre Consuntivo al 31.12.2013	Residui Presunti al 31.12.2013	Servizi Generali	Progetto AVA	Progetto AFAM	Progetto TECO & Altro	Accreditamento Dottorati & ASN	Valutazione Ricerca VQR	Valutazione Performance	Previsione di Competenza 2014	Previsione Definitiva 2014	Previsione Cassa 2014
USCITE			Centro di responsabilità amministrativa Direttore												
1			<b>USCITE CORRENTI</b>												
	101		<b>Funzionamento organi</b>												
		101010	Compenso al Presidente	209.766,16	0,00	210.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00
		101011	Compenso ai Consiglieri	980.632,24	0,00	1.071.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.071.000,00	1.071.000,00	1.071.000,00
		101012	Rimborsi spese al Presidente e ai Consiglieri	10.600,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
		101013	Compenso al collegio dei revisori dei conti	12.946,00	35.930,00	17.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17.500,00	17.500,00	53.430,00
		101014	Oneri previdenziali e assistenziali per gli organi	105.000,00	0,00	104.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00
		101015	Rimborso oneri sostenuti da terzi	36.563,47	0,00	167.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	167.500,00	167.500,00	167.500,00
			<b>Totale categoria 101</b>	<b>1.355.507,87</b>	<b>35.930,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>1.635.930,00</b>
	102		<b>Funzionamento personale</b>												
		102010	Competenze fisse al personale dirigente	404.401,95	0,00	62.000,00	20.650,00	20.650,00	20.650,00	20.650,00	20.650,00	20.650,00	185.900,00	185.900,00	185.900,00
		102012	Competenze fisse al personale non dirigente a tempo indeterminato	27.781,60	0,00	160.000,00	55.000,00	27.500,00	0,00	27.500,00	55.000,00	0,00	325.000,00	325.000,00	325.000,00
		102013	Competenze fisse al personale non dirigente a tempo determinato	46.691,30	0,00	15.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00
		102014	Fondo Amministrazione ANVUR del personale dirigente	81.000,00	81.000,00	101.910,00	32.840,00	32.840,00	32.840,00	32.840,00	32.840,00	32.840,00	298.950,00	298.950,00	379.950,00
		102015	Fondo Amministrazione ANVUR del personale non dirigente	20.500,00	20.500,00	40.500,00	9.000,00	4.500,00	0,00	4.500,00	9.000,00	0,00	67.500,00	67.500,00	88.000,00
		102016	Lavoro straordinario	10.993,23	3.622,90	33.750,00	7.500,00	3.750,00	0,00	3.750,00	7.500,00	0,00	56.250,00	56.250,00	59.872,90
		102017	Buoni pasto	11.023,47	3.627,94	15.300,00	3.400,00	1.700,00	0,00	1.700,00	3.400,00	0,00	25.500,00	25.500,00	29.127,94
		102018	Rimborsi spese per missione	6.743,12	0,00	9.000,00	2.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00	2.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
		102019	Indennità per il personale in comando	4.947,08	0,00	14.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00
		102020	Altre spese per il personale in comando	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		102021	Arretrati anni precedenti al personale in comando	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		102022	Rimborso competenze fisse per il personale comandato	63.000,00	63.000,00	140.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	140.000,00	140.000,00	203.000,00
		102023	Oneri previdenziali e assistenziali a carico dell'Agenzia	171.131,70	40.905,01	128.600,00	37.500,00	26.800,00	16.100,00	26.800,00	37.500,00	16.100,00	289.400,00	289.400,00	330.305,01
		102024	Spese di formazione e aggiornamento del personale	2.858,00	2.858,00	6.800,00	1.500,00	750,00	0,00	750,00	1.500,00	0,00	11.300,00	11.300,00	14.158,00
		102025	Oneri retributivi vari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		102026	Arretrati di anni precedenti al personale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			<b>Totale categoria 102</b>	<b>851.071,45</b>	<b>215.513,85</b>	<b>728.060,00</b>	<b>169.390,00</b>	<b>119.490,00</b>	<b>69.590,00</b>	<b>119.490,00</b>	<b>169.390,00</b>	<b>69.590,00</b>	<b>1.445.000,00</b>	<b>1.445.000,00</b>	<b>1.660.513,85</b>

A tal fine è stata condotta un'analisi finanziaria sulle principali categorie di bilancio con riferimento agli esercizi 2012 e 2013.

Relativamente alla voce “*Funzionamento Organi*”, come si evince dalla figura 58, si è riscontrato, nel corso del 2013, un andamento al ribasso rispetto all'esercizio 2012, dovuto sostanzialmente alla transitorietà della gestione 2012 nel quale sono ricaduti alcuni oneri di competenza del 2011, nelle more dell'avvio dell'operatività dell'Agenzia (31.01.2012).

**Figura 32:** Confronto 2012/2013 voci di costo Organi Istituzionali

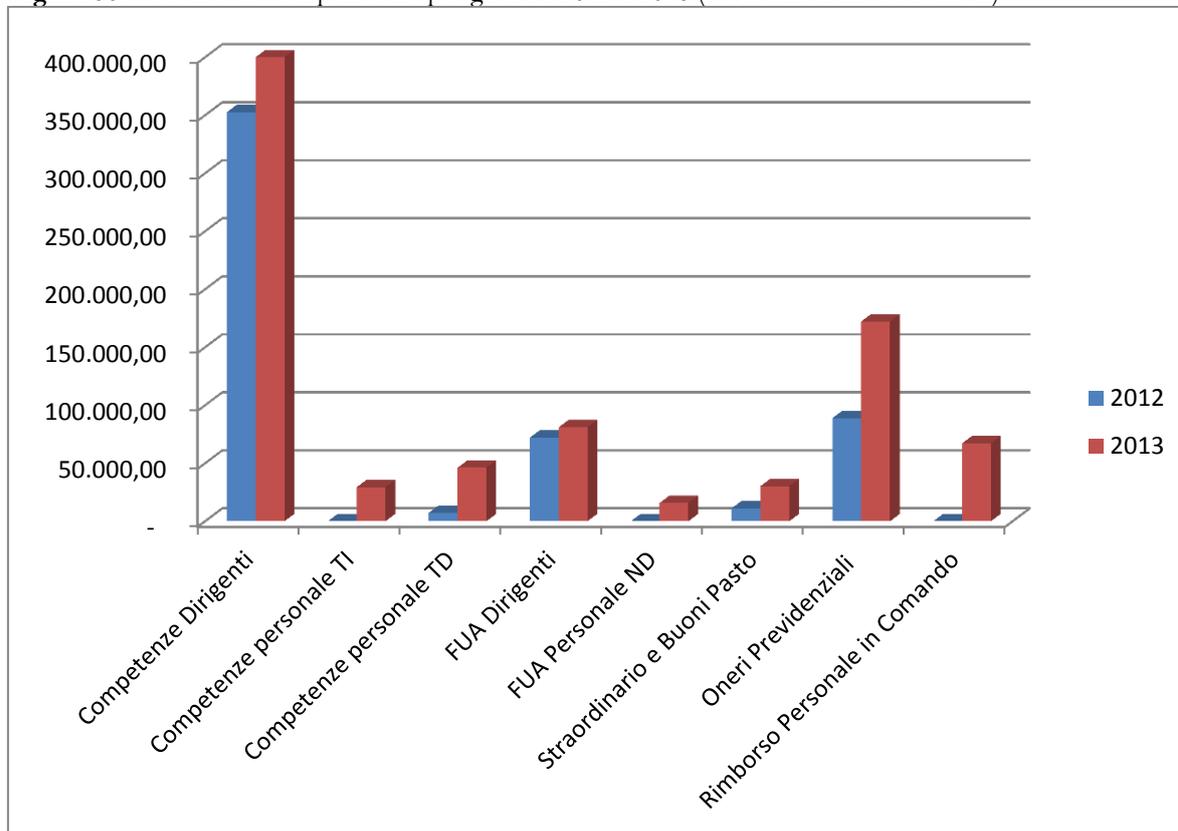


Fonte: ANVUR - Bilancio Consuntivo 2012 – Preconsuntivo 2013

L'analisi condotta invece sulla voce “*Funzionamento del Personale*” ha evidenziato un aumento della spesa rispetto ai valori dell'esercizio 2012 in linea con il processo di crescita e consolidamento della struttura descritto nell'analisi del contesto dell'Agenzia.

Del resto nel corso del 2013 l'Agenzia, oltre alle due unità a tempo determinato, ha immesso in ruolo due unità in disponibilità del MIUR ed ha acquisito tre funzionari in posizione di comando determinando una dotazione organica al 31.12.2013 di sette unità esclusi i Dirigenti ed il Direttore. La figura 59 mette a confronto i costi sostenuti nel 2012 e nel 2013 per le singole voci di spesa della categoria “funzionamento personale”.

**Figura 33:** voci di costo del personale per gli anni 2012 e 2013 (fonte elaborazione interna)



Fonte: ANVUR - Bilancio Consuntivo 2012 – Preconsuntivo 2013

Anche con riferimento alla voce “*Esperti di Valutazione ex dPR 76/2010*”, i dati a consuntivo, pur registrando una normale crescita rispetto a quelli dell’esercizio 2012, hanno confermato l’efficacia della politica di coerenza strutturale e programmatica dell’Agenzia la quale ha “*sfruttato*” solo in parte la dotazione massima imposta dal decreto istitutivo.

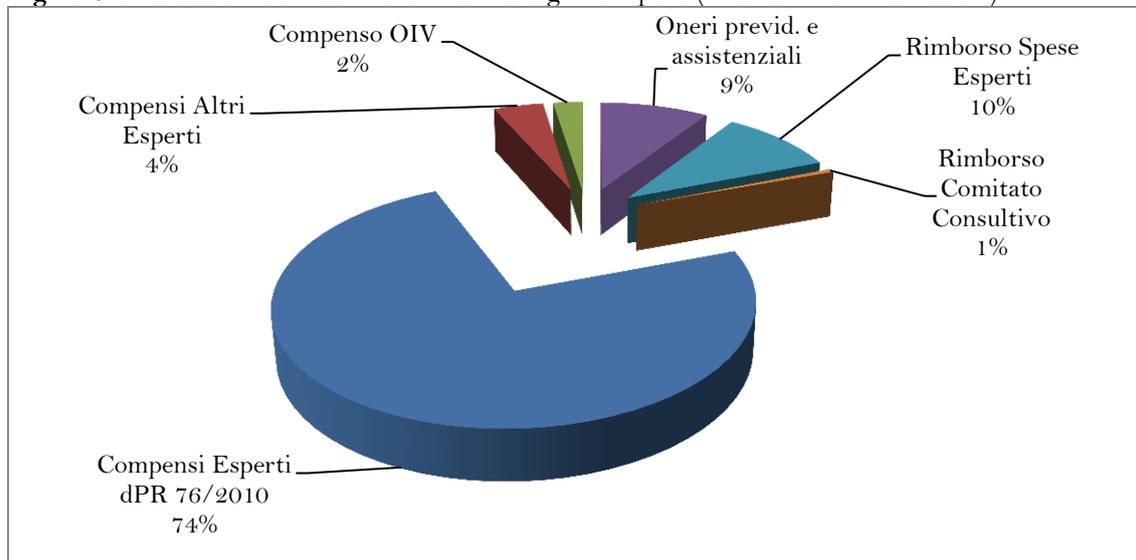
Solo con l’intervento del decreto legge n. 69/2013 è stato infatti eliminato il limite quantitativo dei 50 esperti previsto di cui può avvalersi l’Agenzia, vincolando tuttavia l’attività alle risorse finanziarie disponibili in bilancio per tale voce di spesa.

Tuttavia l’eliminazione del limite quantitativo dei 50 esperti ha sicuramente garantito una maggiore autonomia ed una maggiore capacità di programmazione delle attività in coerenza con gli obiettivi istituzionali da realizzare.

Le analisi condotte sull’esercizio 2013, seppur in una fase di preconsuntivo, hanno permesso di verificare gli andamenti gestionali dell’esercizio fornendo elementi di confronto in sede di assegnazione delle risorse, ed hanno consentito di testare la solidità degli obiettivi programmati rispetto alle risorse finanziarie effettivamente disponibili.

Le criticità connesse alla presenza di finanziamenti non certi e continuativi, la cui assegnazione oltre che essere facoltativa è anche differita nel corso dell’esercizio, ha imposto al management una preventiva e complessiva valutazione strategica dell’intero programma triennale con particolare riferimento all’esercizio 2014.

**Figura 34:** incidenza delle voci di costo della categoria Esperti (fonte elaborazione interna)



Fonte: ANVUR - Bilancio Consuntivo 2012 - Preconsuntivo 2013

Tutto il processo di analisi, elaborazione, gestione ed assestamento del bilancio di previsione, è stato gestito internamente senza alcun onere aggiuntivo di spesa e con il solo utilizzo dei programmi office.

Tuttavia, anche in funzione dell'incremento della dotazione organica, l'Agenzia intende ulteriormente rafforzare l'integrazione del ciclo di programmazione economico-finanziaria con il ciclo della performance anche in relazione all'attuazione della riforma concernente l'armonizzazione dei sistemi contabili di cui al d.lgs. n. 91/2011, predisponendo un bilancio di previsione maggiormente correlato alle missioni, ai programmi e agli obiettivi ed integrato con il sistema di controllo di gestione ed il piano degli indicatori.

A tal fine, nel corso dell'esercizio 2014, in attesa del completamento della fase di sperimentazione del d.lgs. n. 91/2011, l'Agenzia intende acquisire una piattaforma informatica integrata nel quale far confluire i diversi momenti della pianificazione, della gestione e del controllo al fine di garantire maggiore unicità all'intero ciclo della gestione della performance.

Nelle teorie in materia di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali è ormai piuttosto accertato che a parità di conoscenze tecniche e professionali la differenza nella capacità di assumere un ruolo di successo è fatta dalle competenze comportamentali.

Il sistema di performance management studiato ed implementato dall'ANVUR intende quindi valorizzare, alla luce dello scenario illustrato e dell'assetto organizzativo di riferimento, i comportamenti delle persone direttamente o non direttamente responsabili di una struttura, poiché si ritiene che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

Per la valutazione della performance del personale, l'Agenzia, nell'ambito del proprio sistema di misurazione e valutazione, ha previsto un'apposita sistema di valutazione che abbina alla valutazione dei comportamenti gestionali, il comportamento organizzativo, la preparazione professionale oltre che il contributo al

raggiungimento degli obiettivi di struttura.

Il grado di integrazione<sup>24</sup>, la flessibilità operativa<sup>25</sup>, la sensibilità all'innovazione<sup>26</sup>, il rapporto con l'utenza<sup>27</sup>, l'iniziativa propositiva<sup>28</sup>, la puntualità<sup>29</sup>, la responsabilità, la capacità di utilizzazione di strumenti informatici<sup>30</sup>, l'arricchimento e la crescita professionale e la capacità di gestione del personale<sup>31</sup> sono aspetti da non trascurare e da valutare singolarmente e complessivamente.

Sono questi elementi, valutati, monitorati e rafforzati attraverso politiche di valorizzazione ed integrazione che nel complesso permettono di formare un impiegato eccellente, pronto a qualsiasi progetto di innovazione e cambiamento. Questi elementi, nel loro complesso, definiscono la professionalità intrinseca di un soggetto e rappresentano il punto di arrivo di tutto il processo di valorizzazione.

In tale prospettiva l'Agenzia, vista anche l'esiguità della propria dotazione organica e la necessità di sviluppare comportamenti orientati alla condivisione delle attività e degli obiettivi, ha definito una sistema di valutazione all'interno del quale si integrano elementi di misurazione e valutazione oggettiva ad elementi di valutazione soggettiva legati ai comportamenti attivi dimostrati nell'organizzazione.

Il tutto ha richiesto, con non pochi sforzi viste le criticità e le fragilità riscontrate nella fase di analisi e pianificazione dell'intero ciclo della performance, la messa in atto di una serie di azioni e di processi volti a rilevare, monitorare e correggere, ove possibile, determinati comportamenti e/o risultati al fine di pervenire all'individuazione di indicatori capaci di registrare i risultati comportamentali prodotti e l'impatto in termini di miglioramento organizzativo.

---

<sup>24</sup> L'*integrazione* indica la capacità del dipendente di collaborare fattivamente con gli altri, superando l'ottica del lavoro parcellizzato, isolato e individuale secondo la vecchia logica del *non è di mia competenza*.

<sup>25</sup> La *flessibilità* tende a rilevare la capacità di adattamento operativo alle diverse necessità organizzative dell'ente in cui si inserisce.

<sup>26</sup> La *sensibilità* all'innovazione indica la capacità e la flessibilità con cui il dipendente risponde all'evoluzione del modo di lavorare in funzione dei cambiamenti che intervengono nell'ente e/o nel servizio/settore.

<sup>27</sup> Il *rapporto con l'utenza* è un indicatore importante volto a valutare la disponibilità e la capacità del dipendente a rapportarsi con gli utenti clienti della pubblica amministrazione sia interni che esterni e a ricoprire ruoli di front office. Tale capacità consente ai dipendenti di allontanare il grado di impersonalità della pubblica amministrazione per diventare faccia e voce della stessa verso l'esterno.

<sup>28</sup> L'*iniziativa* esprime la capacità dei collaboratori di promuovere interventi migliorativi e di proporre soluzioni tempestive ed idonee alle diverse problematiche che si possono presentare. L'*autonomia* indica l'idoneità di gestire i compiti e le mansioni loro affidate in maniera autonoma ed indipendente, in altre parole in autogestione.

<sup>29</sup> La *puntualità*, la *precisione* e la *responsabilità* individuano una componente di coscienziosità, di responsabilità, di precisione e di affidabilità del dipendente nello svolgere le proprie attività.

<sup>30</sup> L'utilizzo di *strumenti e apparecchiature complesse*, connessi con un processo di *formazione professionale*, evidenziano la volontà dei dipendenti di apprendere e continuare nel percorso di crescita individuale, nonché la capacità di saper applicare concretamente ciò che si è appreso nel processo di formazione.

<sup>31</sup> La *capacità di gestione del personale* rileva la capacità del dipendente di coordinare, gestire, motivare, promuovere e diventare un punto di riferimento del personale a lui assegnato.

## **5. CHIUSURA DEL CICLO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2013**

Seppur in una fase transitoria, l'Agenzia nonostante sia impegnata da un lato nel processo di consolidamento organizzativo e strutturale e dall'altro nell'avvio di importanti attività istituzionali, data l'esiguità della compagine, ha comunque avviato nel corso del 2013 le attività di controllo di gestione e la supervisione sul ciclo integrato della performance.

Sono state così costantemente monitorate sia le attività di ordinaria amministrazione che gli obiettivi delineati nel piano della performance e più in generale nei documenti programmatici dell'ente, in primo luogo il programma delle attività approvato dal Ministro.

Questa attività di monitoraggio e controllo, caratterizzata anche dal costante rapporto del Direttore con i dirigenti preposti alle tre aree in cui si articola l'organizzazione dell'Agenzia, ha permesso di verificare in itinere le attività ed il lavoro svolto ed affrontare tempestivamente le eventuali criticità manifestatesi nel corso della gestione; lavoro che ha trovato poi concreta documentazione negli atti e nelle comunicazioni sottoposti alla valutazione del Direttore.

Su questa base, con il supporto dei dirigenti di area e dell'unità controllo di gestione, è stata redatta la presente *Relazione sulla performance* in cui si dà ampia documentazione dell'insieme delle attività condotte dall'Agenzia nel corso del 2013, sia con riferimento agli obiettivi strategici perseguiti e agli obiettivi assegnati ai dirigenti, sia con riferimento alla gestione nel suo complesso.

Con la presente relazione si chiude il ciclo della performance relativo all'anno 2013 anche se, come ampiamente documentato, l'Agenzia attraversa ancora una fase transitoria che potrà avviarsi a conclusione solo con il reclutamento degli organici, procrastinato per il blocco generalizzato delle assunzioni.

Tuttavia, dall'analisi dei risultati conseguiti e dei processi attivati, è evidente il come l'Agenzia abbia volutamente rafforzato, già nel corso del 2013, il proprio ciclo della performance al fine di conseguire un miglioramento costante della propria organizzazione e dei propri risultati.

Nel corso del 2013, infatti, l'Agenzia ha avviato, seppur sempre in un contesto di forte difficoltà, un percorso di integrazione delle diverse dimensioni che condizionano la performance di un'organizzazione con particolare riferimento alla gestione finanziaria e di bilancio, alla trasparenza ed alla prevenzione dei rischi.

Grazie ai momenti della pianificazione e della programmazione, supportati dalle fasi del controllo di gestione e del controllo strategico, si è innescato un processo di condivisione e rafforzamento delle finalità e degli obiettivi che ha permesso il raggiungimento dei risultati programmati, così come esplicitati e documentati nella presente *Relazione*.