

Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione del
Consorzio per l'AREA di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste
sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità dei controlli interni

art. 14, comma 4, lettere a) e g), del d.lgs. n. 150/2009

L'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora innanzi OIV) del Consorzio per l'AREA di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste (d'ora innanzi AREA) redige annualmente la «Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni» (d'ora innanzi Relazione sul Sistema) ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g), del d.lgs. 150/2009.

In premessa, vanno ricordati gli eventi significativi dell'anno che hanno inciso direttamente o indirettamente sul funzionamento del Sistema di AREA.

1. In data 29.05.2015 il consiglio di Amministrazione ha deliberato una revisione degli obiettivi 2014 motivata dall'adeguamento della strategia alla sopravvenienza di alcuni eventi tra cui l'approvazione del nuovo piano particolareggiato da parte del Comune di Trieste.
2. Nel corso dell'anno 2014, AREA ha subito il cambiamento del direttore generale. Il dott. Moi ha terminato il suo mandato a febbraio, tra marzo e giugno la posizione è stata vicariata dal dott. Paulatto, e da luglio è in poi è subentrato il nuovo direttore generale ing. Casaleggi.
3. Dal 12 novembre 2014 è stata avviata una sostanziale revisione della struttura organizzativa, che si è conclusa con l'adozione dell'organigramma definitivo il 15.12.2014.
4. Già nel 2013 si era evidenziato che il D.L. n. 69/2013 (convertito con modificazioni dalla legge n. 98/2013), modificando l'art. 13 comma 12 del d.lgs. n. 150/2009, ha stabilito che la valutazione delle attività amministrative degli Enti di ricerca vigilati dal MIUR, come lo è AREA, è svolto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). L'Agenzia ha lavorato sulla predisposizione delle linee guida in materia di performance, che sono state pubblicate in consultazione a metà maggio.
5. A novembre 2014 è stata modificata la composizione della struttura di supporto all'OIV, attribuendo l'attività di coordinamento all'Ufficio legale e segreteria di direzione alle dipendenze della direzione generale.
6. Nel febbraio 2015 è stato revisionato il Sistema di Misurazione e Valutazione di AREA.

La pubblicazione delle linee guida da parte dell'ANVUR e il cambiamento del Sistema di Misurazione e Valutazione che quindi per il 2015 sarà sostanzialmente diverso da quello precedentemente in funzione, hanno suggerito a questo OIV di modificare l'impostazione per l'anno 2014 della Relazione sul Sistema, abbandonando lo schema previsto dalla delibera Civit n. 4/2012. Questo in considerazione anche del fatto che:

- si dispone di un documento dell'ANVUR, che pur non essendo un rapporto di valutazione vero e proprio sul Piano delle Performance 2014-2016, offre però il punto di vista di un'Agenzia esterna, che si è espressa dopo un'analisi documentale e dopo diverse interlocuzioni dirette con i referenti di AREA e lo stesso Oiv, tra cui la visita in sede del prof. Bonaccorsi e del dott. Scaletta il giorno 27.06.2014;
- AREA nel 2014 disponeva di un Sistema già maturo, certamente con ulteriori margini di migliorabilità, ma che non prestava particolari criticità sotto il profilo del funzionamento complessivo, come riconosciuto dalla stessa ANVUR che descrive AREA come una delle amministrazioni più attrezzate nell'ambito degli EPR in merito al ciclo di gestione delle performance.

Dunque, elaborare una Relazione su un Sistema collaudato per riferire su aspetti di funzionamento che non erano suscettibili, se critici, di essere oggetto di miglioramento perché nel frattempo erano stati modificati, sarebbe risultato un esercizio sterile e poco utile. Si è preferito quindi concentrare l'attenzione solo su aspetti essenziali, evitando di soffermarsi su quegli elementi che non avrebbero avuto un impatto negli anni successivi e integrando alcune considerazioni sul nuovo Sistema e sul nuovo ciclo delle performance avviato. L'intento è quello di muoversi verso la prospettiva meno adempimentale auspicata nelle linee guida ANVUR: per questo appare congruente anticipare già in questa Relazione, alcuni elementi che potranno essere oggetto di un'attività di monitoraggio più approfondita del ciclo delle performance 2015.

In quest'ottica l'Oiv ha voluto esprimere alcune osservazioni generali, in merito al processo che ha condotto verso il nuovo Sistema e il Piano delle Performance 2015-2017:

- l'Oiv prende atto delle modifiche operate nel 2015, ma lamenta la scarsa collaborazione con i vertici dell'ente nel processo di revisione e il mancato accoglimento di richieste di modifica avanzate nella bozza sottoposta all'Oiv. Una vera partecipazione alla definizione di aspetti sostanziali del Sistema che, dal punto di vista dell'Oiv è mancato come impostazione di lavoro non solamente nei suoi confronti, è stata un'occasione persa per avviare un processo di conoscenza e di condivisione del Sistema, elementi determinanti per il suo corretto funzionamento;

- L'Oiv non ha compreso, né condiviso, l'urgenza delle modifiche introdotte nel Sistema recentemente revisionato, che avrebbero dovuto essere di semplificazione e adattamento alla nuova struttura organizzativa, ma che hanno determinato significative variazioni dell'impianto di valutazione organizzativa e individuale. Era noto infatti, perché preannunciato da tempo, che l'emanazione delle nuove linee guida ANVUR avrebbero determinato la necessità di un adattamento del Sistema, impostato secondo le diverse logiche delle Autorità precedenti. Il Sistema 2014, peraltro validato dall'allora Civit e frutto di progressivi miglioramenti, non presentava criticità significative o indifferibili, e forse non è stata adeguatamente presa in considerazione la soluzione di rimandare la revisione successivamente all'emanazione delle linee guida, cumulando così tutte le modifiche in un'unica revisione. Si ritiene infatti che il Sistema di Valutazione e Misurazione dell'ente, pur non potendo essere un sistema statico, tuttavia non può essere nemmeno soggetto a revisioni troppo frequentemente, senza che ne risenta la rendicontabilità della performance nel medio-lungo periodo e l'efficacia dei processi di valutazione e premialità delle risorse umane dell'ente.

Ciò premesso, i punti di attenzione che l'Oiv riporta in merito al funzionamento del Sistema sono i seguenti.

Il modello di programmazione strategica e la sua dinamicità

AREA, nel piano delle performance 2014-2016, aveva consolidato il modello di pianificazione strategica già rinnovato nell'anno precedente, che consentiva di rappresentare efficacemente il collegamento tra le azioni concrete programmate, la strategia dell'Ente e la sua *mission*. La correzione in corso d'opera del sistema di programmazione operata in corso d'anno tramite un adeguamento degli obiettivi al seguito di manifestarsi di alcuni eventi esterni è un indicatore dell'impostazione dinamica del Piano e non sembra aver determinato disequilibri rispetto all'impostazione iniziale.

I monitoraggi

Per quanto riguarda i monitoraggi, AREA garantisce almeno una misurazione intermedia all'anno, oltre naturalmente a quella finale. Nella relazione precedente si suggeriva di perfezionare i momenti comunicativi all'interno dell'ente degli esiti della misurazione per adeguare dinamicamente il Piano. Quest'anno, sempre in una prospettiva di miglioramento, si suggerisce di elaborare delle illustrazioni grafiche e sintetiche del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici, da pubblicare sul sito istituzionale, in modo da rendere immediatamente leggibile lo stato di avanzamento degli obiettivi rispetto alla programmazione stabilita. Spesso, infatti, il livello di dettaglio e di formalizzazione dei documenti legati al ciclo delle Performance, rendono poco fruibili le informazioni più interessanti, mentre una rappresentazione semplificata, anche se non esaustiva, renderebbe di immediata comprensione la performance effettivamente realizzata.

La definizione degli obiettivi

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi e la loro rispondenza ai requisiti richiesti dall'art.5 c.2 del d.lgs n. 150/2009 l'Oiv, osserva che in alcuni casi l'indicatore e il target triennale 2014-2016 dell'obiettivo strategico vengono fatti coincidere con l'indicatore e il target annuale 2014 dell'obiettivo operativo. In tal modo si perde la valenza pluriennale dell'obiettivo strategico che, coincidendo con quello operativo annuale, di fatto non sembra essere più "strategico". Allo stesso modo sarebbe utile collegare le risorse e gli obiettivi strategici a target esplicitati per i tre anni, rendendo così più trasparente il collegamento tra cicli delle performance consecutivi e quindi permettendo ai cittadini di osservare la realizzazione della strategia e l'impatto delle azioni dell'Ente in un orizzonte più ampio. Nel Piano delle Performance 2015-2017 tale incongruenza viene mantenuta, anche se viene più correttamente correlata all'obiettivo annuale la quantità e qualità delle risorse disponibili.

Per quanto riguarda la misurabilità degli obiettivi l'Oiv apprezza lo sforzo di individuare indicatori che consentano di misurare la performance attraverso formule o dati di tipo quantitativo. L'Oiv registra che tale tendenza è riscontrabile anche nel Piano 2015-2017. Questa modalità è apprezzabile perché consente una misurazione più precisa e una valutazione più immediata e, in molti casi anche graduabile, del livello di raggiungimento. Sarebbe auspicabile che, per quanto riguarda indicatori di raggiungimento che prevedono la produzione/presentazione di relazioni o progetti, siano resi più espliciti i parametri (di qualità, efficienza, soddisfazione ...) con i quali verranno valutati.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi

La relazione sulla performance del 2014 evidenzia un livello di raggiungimento pari al 100% o quasi della gran parte degli obiettivi. Questo risultato complessivo induce a pensare che, o nell'individuazione dell'indicatore o nella fissazione dei risultati attesi, si sia privilegiata una programmazione poco ambiziosa e di mantenimento, anziché puntare a target più sfidanti in grado di stimolare le risorse interne a lavorare per un significativo miglioramento della performance di AREA. Non si ignorano le contingenze economiche e di finanziamento dell'Ente, che certamente non rendono facile l'attuazione e gli investimenti in strategie di crescita, e non è sconosciuta la tendenza omologante che si riscontra anche nelle altre amministrazioni pubbliche di certificare performance elevatissime, salvo poi verificare nei fatti e nelle cronache giornalistiche la loro incongruenza con la realtà. Tuttavia, l'intento dell'osservazione è quello di riportare la riflessione sul senso e sull'uso che si fa del Sistema di Misurazione e Valutazione, riflessione che inevitabilmente AREA si troverà ad affrontare nel prossimo futuro, a seguito del nuovo approccio valutativo assunto dall'ANVUR. La maggiore integrazione tra gli strumenti di programmazione strategica triennale (PTA), la performance, la trasparenza e l'anticorruzione e il confronto con la piattaforma di indicatori di performance amministrativa che saranno finalizzati al *benchmarking* con gli altri EPR, richiederanno di investire su un ciclo delle performance inteso come strumento di governo e di gestione, oltre che fortemente orientato al miglioramento (p. 33 Linee Guida Anvur per gli EPR, in consultazione al 27.05.2015). Per questo sarà necessario che tutte le persone dell'ente si sentano ingaggiate a perseguire, per loro quota parte, obiettivi che siano il risultato di un processo di coinvolgimento e condivisione, ma anche in grado di distinguere le performance migliori da quelle ordinarie. I processi di misurazione e valutazione che producono risultati indifferenziati non giustificano i costi e le energie spese per la loro adozione e inducono le persone a considerarli come meri adempimenti, con l'aggravante di appesantire le strutture di ulteriori incombenze prive di valore aggiunto per l'attività e l'ente, alimentando una profezia che si auto avvera e diffondendo una cultura organizzativa "burocraticistica", non in linea con la missione istituzionale di elevato profilo pubblico che caratterizza AREA.

La valutazione individuale

Per quanto riguarda la valutazione individuale, non si può che ribadire quanto già espresso nella Relazione sul Sistema 2013: analogamente per quanto riguarda gli obiettivi, la differenziazione dei giudizi sulle prestazioni individuali è essenziale per l'equità e la sostenibilità del Sistema ed è fondamentale che essa sia il risultato di uno stile manageriale maturo della dirigenza, non di una prescrizione, né tanto meno di un calcolo finalizzato esclusivamente a massimizzare le ricadute premiali.

Di seguito si riepilogano alcune dati descrittivi della valutazione dei comportamenti operata dai dirigenti per le singole aree.

SERVIZIO	N. VALUTATI	MEDIA	DEV. ST.	MAX	MIN
SET	15	75	5,43	86	65
BSI	22	76	5,00	83	70
DGE	16	76	7,23	83	54
PER	13	75	6,28	84	64
PRF	27	74	4,79	83	64
STT	35	76	4,47	83	68

Si segnala in aggiunta che la valutazione degli obiettivi individuali assegnati dai dirigenti ai responsabili d'ufficio ha raggiunto il 100% per tutti i responsabili. Rispetto a questo dato si rimanda quanto già espresso più sopra.

Per quanto riguarda la componente dirigenziale, per l'anno 2014, la valutazione dei comportamenti organizzativi è stata operata quale media delle valutazioni dei due dirigenti che si sono avvicendati nella posizione di direttore generale. Tuttavia, si segnala che l'attuale direttore generale non ha la preparazione all'utilizzo dello strumento che hanno i dirigenti suoi valutati, che da anni invece lo conoscono. Per evitare quindi valutazioni arbitrarie, non adeguatamente motivate o disallineate rispetto al significato condiviso dello strumento, sarebbe opportuno un approfondimento formativo del direttore generale.

Il grado di condivisione percepita del Sistema

In merito al grado di condivisione del Sistema, si riportano i risultati dell'indagine (art. 14 c. 5 d.lgs. 150/2009) effettuata dal 9 al 16 giugno 2014, unitamente ai dati di benessere organizzativo e valutazione del superiore gerarchico. Anche per l'anno 2014 AREA ha adottato i modelli predisposti dalla Civit/Anac. Il tasso di partecipazione è stato molto elevato (intorno al 90%). Il dati relativi al benessere organizzativo sono complessivamente buoni e in linea con quelli espressi da altri enti di

ricerca e da altre amministrazioni (cfr. effettuato con i valori pubblicati nel Rapporto di monitoraggio ANAC dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013-2014).

	2014	2013
ORGANIZZAZIONE		
Conosco le strategie di AREA	3,4	3,2
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi di AREA	3,3	3,4
Condivido gli obiettivi strategici di AREA	3,2	3,1
Sono chiari i risultati ottenuti da AREA	3,0	2,9
LE PERFORMANCE		
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	4,3	4,0
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,6	3,6
Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,3	3,4
I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	2,7	2,7
AREA premia le persone capaci e che si impegnano	2,4	2,4
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA		
Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	3,8	3,9
Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,4	3,6
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi di AREA con riguardo al mio lavoro	3,4	3,5
Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	3,2	3,4

Valori medi, scala 1-6 (disaccordo/accordo).

Relativamente al grado di condivisione del Sistema, rispetto al 2013, non si osservano significativi miglioramenti nei valori medi (scala 1-6). Sebbene si veda lo sforzo compiuto per far conoscere il Sistema, permangono critici altri indicatori importanti relativi alla percezione di equità e di effettiva capacità del Sistema di rilevare le performance. Sebbene mediamente positivo anche il dato relativo al “feedback per migliorare i miei risultati” non è lusinghiero, tenuto conto che i colloqui di restituzione della valutazione sono stati istituzionalizzati in AREA precedentemente all’entrata in vigore del d.lgs. 105/2009.

Modalità di monitoraggio dell’Oiv

Gli elementi dei quali l’OIV ha tenuto conto nella stesura della presente relazione risultano dalla documentazione prodotta da AREA attraverso la collaborazione della struttura di supporto e dalle informazioni raccolte in corso d’anno. In particolare per l’attestazione della performance si è proceduto all’esame della documentazione relativa alla realizzazione degli obiettivi e delle valutazioni effettuate. Per quanto riguarda l’indagine di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema e valutazione del superiore gerarchico essa è stata svolta a giugno 2014 con la supervisione dell’Oiv ed è stata comunicata a tutti i dipendenti in una partecipata riunione nei mesi successivi. L’Oiv ha svolto l’attività di monitoraggio e controllo in un’ottica collaborativa, anche attraverso incontri, scambio di e-mail e colloqui con referenti organizzativi, in particolare con il responsabile anti-corruzione e il responsabile della trasparenza.

Trieste, 15 giugno 2015

Maria Lisa Garzitto
 OIV monocratico
