



Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OGS

**Relazione annuale sul funzionamento  
complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni**

Documento redatto ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Gianmarco Falzi  
30/05/2012



## 1. PRESENTAZIONE E SOMMARIO

Al momento dell'insediamento di questo OIV, a settembre 2010, l'Ente stava affrontando una fase di profondi cambiamenti.

Gli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR infatti, enti tra i quali figura anche l'OGS, sono stati soggetti al riordino, in applicazione del Decreto Legislativo 213/2009.

Nell'ambito di siffatto riordino, l'OGS ha visto insediarsi in breve tempo il nuovo Presidente, il nuovo CdA ed il nuovo Direttore Generale, i nuovi vertici delle Direzioni Scientifiche e i nuovi Dirigenti amministrativi.

Numerose ed impegnative in questo contesto sono state le scadenze che i nuovi vertici hanno affrontato, inclusa la revisione e/o redazione dei vari Regolamenti e Piani programmatici dell'Ente.

Oggi ci troviamo quindi a relazionare sul funzionamento di un sistema che per questa, e per altre ragioni che evidenzieremo nel corso della presente relazione, non ha avuto sostanzialmente modo di svilupparsi secondo quanto era previsto.

Già in fase di definizione del Sistema, si era scelto un approccio incrementale che garantisse un inizio percorribile su cui costruire lo sviluppo futuro di una vera misura della performance dell'Ente.

La situazione di cambiamenti sopra descritta non ha consentito di fare passi avanti significativi nell'introduzione del Sistema e di quanto è necessario per farlo funzionare in termini di professionalità specifiche ed infrastrutture informatiche.

Dal punto di vista delle pratiche di valutazione della performance, infatti, l'Ente aveva consolidato esclusivamente pratiche di rendicontazione delle attività. La reportistica prodotta dall'ex Nucleo di valutazione e controllo strategico (nominato in ottemperanza alle previsioni di cui al D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286 e sostituito dall'OIV in ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150) era improntata sì alla valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi e strumenti di natura programmatica, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e indirizzi predefiniti, ma in termini generici, ed era corredata da una serie di dati quali - quantitativi atti a far comprendere nel migliore dei modi l'entità delle attività svolte.



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

All'interno di vari documenti programmatici inviati ai Ministeri competenti, potevano essere rintracciate le linee di indirizzo strategiche, ma le stesse non venivano trasposte in obiettivi dettagliati e misurabili che potessero discendere all'interno delle strutture, mentre erano presenti schede di pianificazione delle attività e delle risorse sui singoli progetti da rendicontare.

Questo contesto non è sostanzialmente cambiato ed è aggravato da ulteriori fattori emersi in tutta la loro problematicità nel corso dell'anno:

1. una oggettiva carenza di sistemi informatici di raccolta ed elaborazione di dati che rendono impossibile o estremamente gravoso dal punto di vista operativo, qualunque tentativo di reporting e che rendono costose e ridondanti anche le operazioni previste dal flusso amministrativo ordinario;
2. la mancanza di professionalità specifiche in termini di controllo strategico e di gestione che siano già formate e l'impossibilità finanziaria attuale (visti i continui tagli al fondo ordinario) di investire su professionalità interne al fine di sviluppare le competenze e gli strumenti necessari a siffatto ruolo. Tali professionalità non erano necessarie nella logica rendicontuale ma oggi si rivelano fondamentali e dovrebbero costituire l'organico della Struttura Tecnica Permanente, oggi individuata in un gruppo di lavoro trasversale che comprende i Dirigenti Amministrativi dell'Ente e personale che forniva supporto al Nucleo di Valutazione e controllo strategico preesistente;
3. le difficoltà, già rappresentate dalla passata e dall'attuale amministrazione al MIUR, relative all'assegnazione del Fondo Ordinario annuale relativo agli enti di ricerca. L'OGS infatti, confrontando il rapporto tra fondo ordinario e dotazione organica, risulta fortemente penalizzato rispetto ad altri enti del medesimo comparto. Nel carteggio tenutosi con gli uffici ministeriali competenti, il sottofinanziamento dell'OGS in riferimento al FOE è stato riconosciuto dagli uffici tecnici ma a tutt'oggi non è stato posto rimedio. Tale sottofinanziamento rende arduo attuare gli investimenti necessari in termini di infrastrutture e professionalità per attuare compiutamente quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

Queste condizioni hanno reso assolutamente proibitivo un effettivo funzionamento del sistema, sia nella sua dimensione di valutazione della performance organizzativa che individuale.

Il documento che segue dà conto, nel dettaglio, di quanto illustrato in premessa.

### Sommario

1. PRESENTAZIONE E SOMMARIO	p.2
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	p.4
2.1. Performance organizzativa	p.4
2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target	p.4
2.1.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	p.5
2.1.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	p.5
2.2. Performance individuale	p.6
2.3. Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)	p.6
2.4. Infrastruttura di supporto	p.6
2.5. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	p.6
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI .....	p.6
3.1. Integrazione con il ciclo di bilancio	p.6
3.2. Integrazione con gli altri sistemi di controllo	p.7
4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	p.8
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI <i>STANDARD</i> DI QUALITÀ	p.8
6. COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i>	p.8
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	p.8
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	p.8



## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1. Performance organizzativa

#### 2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Commenti circa l'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema come enunciati nella delibera n. 89/2010.

Il processo di definizione degli obiettivi è, senza dubbio, quello meglio interpretato dall'Ente. Pur in assenza di coinvolgimento di stakeholder esterni, il processo ha visto una fortissima condivisione tra le figure apicali esplicitata in diverse riunioni (alcune con il coinvolgimento dell'OIV), che hanno portato alla definizione degli indirizzi strategici e, a cascata, degli obiettivi per l'Ente e per le strutture organizzative in cui è articolato. Il CdA, in scadenza per le ragioni esplicitate in premessa, ha avuto un ruolo di mera ratifica di quanto elaborato nelle riunioni tra Presidente, Direttore Generale e i dirigenti delle varie strutture sia di ricerca che di supporto.

L'indirizzo scelto, condiviso dall'OIV, è stato quello di concentrare l'attenzione dei dipartimenti di ricerca nella correlazione tra gli indirizzi strategici dell'Ente ed i progetti di ricerca attivati o attivabili: l'indicatore "numero di progetti" è certamente migliorabile da un punto di vista della significatività, ma i sistemi di valutazione della ricerca sono di competenza ANVUR e al momento della stesura del Piano non erano disponibili.

Per quanto riguarda le strutture di supporto la strategia dell'Ente si è concentrata sulla costruzione di una mappa organizzativa dei processi amministrativi che potesse costituire una base per misurazioni di efficacia e di efficienza al momento non realizzabili con gli strumenti a disposizione e con lo stato di definizione dell'organizzazione interna dell'Ente.

L'esito del processo di definizione degli obiettivi è rappresentato da obiettivi correttamente definiti, con una chiara esplicitazione dei legami tra gli stessi, gli indicatori ed il target. Non è stato invece sviluppato il tema degli outcome, in assenza di una relazione approfondita con gli stakeholder.

Per quanto riguarda la coerenza degli obiettivi formulati dall'Amministrazione nel Piano della performance rispetto ai requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto legislativo



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

150/2009, è possibile rilevare l'estrema coerenza tra gli stessi e la mission definita dall'Ente, raggiunta grazie ad un percorso di grande condivisione operato tra le figure chiave dell'organizzazione; gli obiettivi, ancorchè raffinati nella loro capacità di misurare in modo analitico la performance, sono certamente chiari, concreti e facilmente misurabili, nonché riferiti in modo evidente all'arco temporale di un anno. Non fanno invece riferimento a standard di qualità del servizio in quanto non pertinenti rispetto alle attività dell'Ente e non si confrontano al momento con standard di livello internazionale perché non disponibili.

Per quanto attiene al tema delle risorse, certamente il processo di definizione degli obiettivi si è confrontato in maniera significativa con questa dimensione. Essa ha impattato in particolar modo sulla possibilità di individuare indicatori più analitici di performance che richiedono strumenti di raccolta e di elaborazione dati sofisticati, nonché professionalità espressamente dedicate. In premessa è stata diffusamente illustrata la situazione di partenza dell'Ente da questo punto di vista, che, a causa della prolungata situazione di prorogatio, non è sostanzialmente mutata.

#### *2.1.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

A causa della situazione di cambiamento descritta in premessa, l'Ente non ha operato alcuna valutazione in itinere della prestazione. Gli unici dati disponibili sono quelli relativi alla rendicontazione dello stato di avanzamento dei progetti di ricerca. Non esiste la possibilità di avere dati di efficienza o efficacia dei processi amministrativi a causa dell'assenza di un sistema informatico integrato che possa raccogliarli e metterli a disposizione per le relative analisi. Al momento ogni reportistica verso enti terzi occupa svariate ore/uomo di lavoro impiegate nella ricerca e nella elaborazione su foglio di calcolo dei pochi dati disponibili.

La condizione di sotto finanziamento cui sottostà l'Ente non consente di operare quegli investimenti in una dorsale informatica che sarebbero necessari.

#### *2.1.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa*

Per gli stessi motivi individuati sopra, non è possibile evidenziare alcuna metodologia di misurazione o valutazione della performance organizzativa se si esclude quella legata alle attività rendicontuali dei progetti di ricerca.



## **2.2 Performance individuale**

Al momento non è stato né formalizzato né applicato alcun metodo di valutazione della performance individuale, sia a livello apicale che a livello operativo.

## **2.3. Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Nel corso dell'anno, per le già segnalate circostanze indicate in premessa, l'Ente non ha attivato alcun processo di misurazione in itinere della performance, che non fosse la normale verifica dei dati di bilancio ed i relativi aggiustamenti.

## **2.4. Infrastruttura di supporto**

Come già segnalato una delle maggiori criticità dell'Ente è l'assenza di una struttura informatica di supporto integrata in grado di supportare il processo di monitoraggio e di valutazione della performance.

## **2.5. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

In relazione a quanto esposto, il vertice dell'Ente ha a disposizione per operare le scelte strategiche e gestionali, sostanzialmente i dati provenienti dal sistema contabile e finanziario che costituiscono, al momento, la base decisionale. La situazione di ristrettezza dei finanziamenti rende, in effetti, la situazione contabile così vincolante, da essere effettivamente l'elemento chiave su cui impostare le scelte.

## **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

### **3.1. Integrazione con il ciclo di bilancio**

Il primo elemento che va rilevato, come già espresso nel Piano della performance dell'Ente, è rappresentato dal fatto che l'utilizzo di tanti strumenti programmatici (DVS, PT, Bilancio previsionale, Conto Consuntivo, Piano della performance, Relazione sulla Performance) imposti dalla normativa – strumenti ai quali si aggiungono documenti da redigere su disposizione del MIUR o su richiesta di enti nazionali quali l'ISTAT – pone un serio



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

problema non solo di ridondanza di informazioni fornite, ma anche un problema di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Se a queste osservazioni si aggiunge la rilevazione oggettiva della scarsità di risorse a disposizione, i vincoli che ne derivano sono ulteriormente aggravati dalle difficoltà di organizzare e sviluppare un sistema di rilevazione e di analisi dei dati che gestisca coerentemente le informazioni da visualizzare nella documentazione richiesta dalla normativa o dalle altre amministrazioni summenzionate.

In questo contesto, l'integrazione con il ciclo di bilancio sia dal punto di vista del timing che dal punto di vista della coerenza e affidabilità del dato, potrà essere sviluppato solo in presenza di queste condizioni:

- a) definizione delle modalità di valutazione della ricerca da parte di Anvur;
- b) adozione di un sistema informativo integrato da parte dell'Ente;
- c) stabilità nelle funzioni apicali e avvio effettivo del sistema;
- d) risorse professionali con competenza di controllo di gestione e controllo strategico.

### **3.2. Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

Come già sottolineato, al momento non esistono all'interno dell'Ente altri sistemi di controllo, né le professionalità necessarie per costituirli e per gestirli.

## **4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'Amministrazione dell'OGS ha adottato il Programma triennale per la trasparenza nei tempi previsti (2011) ma non ha provveduto a rinnovarlo per il triennio 2012-2014, né ha provveduto a nominare il Responsabile della trasparenza.

Questo OIV ha quindi autonomamente redatto la Griglia A2 cui è seguita l'Attestazione prevista.

Per quanto riguarda il programma 2011-2013, la mancanza del Responsabile della trasparenza ha fatto sì che la sua realizzazione, pur assolutamente in linea con quanto previsto dalla normativa vigente risultasse rallentata e, ad oggi non ancora completa (in termini di raccolta dati e della loro pubblicazione nell'apposita sezione dedicata sul sito istituzionale dell'Ente).



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

Il ricambio dei vertici e la necessità di far fronte ad adempimenti cogenti previsti da vari Enti tra cui Anvur hanno reso necessario posticipare una serie di iniziative tra cui le Giornate per la trasparenza.

#### 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI *STANDARD* DI QUALITÀ

Il punto non è pertinente in quanto l'Ente non eroga servizi

#### 6. COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

Gli stakeholder non sono stati coinvolti se non informalmente nel processo di individuazione di obiettivi ed outcome, poiché il processo si è sviluppato totalmente all'interno dell'Ente. Il processo di valutazione della performance e la conseguente pubblicizzazione dei risultati non sono stati attivati.

#### 7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'OIV ha avuto un ruolo di supporto nel processo di definizione del sistema e di definizione degli obiettivi e degli outcome. Ha potuto confrontarsi in modo trasparente e proficuo con tutte le figure dirigenziali presenti, con il Presidente e con il Direttore Generale. Tutto questo ha portato alla definizione dei piani e dei programmi previsti per l'anno 2011.

Le difficoltà organizzative già illustrate hanno consentito di riprendere il filo solo a partire da settembre 2011 data di insediamento dei nuovi vertici, impedendo una interazione nella rilevazione e nella gestione del monitoraggio della performance.

#### 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

L'Ente ha di fronte un percorso di miglioramento significativo ma alla sua portata.

Innanzitutto dovrebbe dotarsi di strumenti informatici all'altezza delle attese che consentano una raccolta dati ed un reporting affidabili. Senza questo passo, pur vincolato dalle ristrettezze economiche non è possibile attuare la valutazione della performance.

Secondariamente dovrebbe attivare canali formali di relazione con i propri stakeholder sul territorio in modo da rendere più completa la prospettiva nella quale disegnare la propria strategia.



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*

Infine, dovrebbe essere fatta definitiva chiarezza in tema di competenze tra ANVUR e CIVIT in modo da evitare il rischio già in atto di un doppio regime di valutazione che avrebbe il solo esito di moltiplicare il già gravoso impegno di reporting che grava sull'Ente di cui, a volte, sfuggono il significato e l'utilità.