

30 Aprile 2013

**ORGANISMO
INDIPENDENTE
VALUTAZIONE DEL
CNR**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI - ANNO 2012**

(art. 14, comma 4, lett. a) d.lgs. n. 150/2009)

Indice

1. Presentazione
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione
 - 2.1 Performance organizzativa
 - 2.2 Performance individuale
 - 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)
 - 2.4 Infrastruttura di supporto
 - 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione
3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni
 - 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio
 - 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo
4. Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione
5. Definizione e gestione di standard di qualità
6. Coinvolgimento degli stakeholder
7. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV
8. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance

I Membri dell'Organismo Indipendente di Valutazione ringraziano il dott. Ruggiero Gianpiero per l'assistenza alla preparazione del documento. Ringraziano anche la dott.ssa Micolitti Tiziana e la dott.ssa Pugliese Maria Teresa che hanno contribuito a raccogliere gli atti e analizzare i dati relativi alla performance dell'Ente.

1. PRESENTAZIONE

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) redige la presente Relazione a rendiconto delle attività poste in essere e delle iniziative intraprese nel corso del 2012, con la finalità di riferire in merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi, al fine di evidenziare i rischi e le opportunità del sistema in atto presso il CNR, presentando anche proposte per sviluppare e integrare il suddetto sistema.

Nella presente relazione si dà conto del grado di applicazione da parte del CNR delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni fornite dalla CIVIT, sulla base del monitoraggio svolto sul Piano della performance e sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Detta verifica viene operata anche sulla base delle delibere emanate dalla CIVIT sulle materie suddette.

Alla presente Relazione non risulta allegata l'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, a cura dell'OIV, in considerazione della recente entrata in vigore del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*; la CIVIT ha comunicato, infatti, il differimento del termine del 30 aprile previsto. **L'Attestazione sarà trasmessa non appena verranno definite le nuove linee guida e stabilito il nuovo termine.**

La Relazione è trasmessa all'organo di indirizzo politico-amministrativo e alla CIVIT. Si raccomanda la pubblicazione della presente Relazione, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Si precisa che la presente Relazione è redatta sulla base del monitoraggio sul grado di attuazione del Piano della Performance 2012-2014, adottato dal Consiglio di Amministrazione del CNR con deliberazione n. 4/2012 in data 25 gennaio 2012; si da conto, inoltre, delle altre iniziative intraprese, frutto di una più stretta collaborazione tra gli organi dell'Amministrazione e l'OIV.

In riferimento allo sviluppo del tema "trasparenza", il percorso di elaborazione e scrittura di specifici documenti, purtroppo, ha subito alcuni ritardi. Si constata, infatti, che nel 2012 non risulta effettuato l'aggiornamento annuale del "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013" e non si è proceduto alla nomina del nuovo Responsabile della Trasparenza.

Il Programma per la Trasparenza e l'Integrità 2013-2015 e la nomina del nuovo Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della corruzione risultano compiuti nei primi mesi del corrente anno.

L'Ente, peraltro, non ha ancora adottato il previsto provvedimento sul *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"*; né si è dotato di uno specifico documento di definizione degli standard di qualità. Tutto ciò non è ascrivibile a negligenza ma alla concomitanza di fattori, anche esterni all'Ente, che sono esplicitati nel prosieguo della relazione.

Il mosaico di riforme, entrate in vigore negli anni scorsi, ancora tarda a completarsi per l'eccessivo peso degli adempimenti, taluni meramente "burocratici", che ha innescato.

Riforme che hanno bisogno di tempo per la loro attuazione, che comportano una forte spinta verso cambiamenti radicali (culturali, comportamentali, procedurali) e la cui applicazione, va detto con franchezza, almeno nel comparto “ricerca”, è ancora lontana dal poter essere pienamente realizzata:

- una normativa di secondo livello ancora “sospesa” per ricercatori e tecnologi, che sconta ritardi anche da parte delle principali autorità nazionali di riferimento (CIVIT/ANVUR), che rendono l’esercizio della valutazione individuale ad alto rischio di contenzioso;
- dubbi interpretativi che impediscono un “vero” dialogo tra amministrazioni e organizzazioni sindacali, stante il blocco della contrattazione collettiva e l’incertezza sulla futura collocazione della “ricerca” all’interno dei nuovi comparti contrattuali;
- difficoltà oggettive nel disciplinare nuovi rapporti di lavoro, da rendere stabili, connesse alle difficoltà di riuscire a coniugare bene l’attività principale del “fare ricerca”, un’attività diversa dalle classiche funzioni svolte dalle altre amministrazioni pubbliche, che ha le sue proprie peculiarità e prerogative costituzionali, con gli stretti percorsi amministrativi imposti a tutte le pubbliche amministrazioni;
- stringenti vincoli amministrativi e finanziari, dovuti alla situazione economico finanziaria del Paese, che hanno fatto aumentare in maniera esponenziale sia le attività di controllo sia il numero dei controllori, tanto che talvolta si percepisce il pericolo di scivolare verso il mero adempimento burocratico privo però della responsabilità disciplinare.

Ciò nonostante sono da valutare positivamente le iniziative poste in essere dal CNR e taluni cambiamenti procedurali che testimoniano di una “tensione” maggiore nell’assicurare l’applicazione della complessa riforma dettata dal decreto legislativo n. 150/09, nonostante i mutamenti di vertice intercorsi.

Si ricorda, infatti, che a febbraio 2012 è stato nominato Presidente del Cnr il Prof. Luigi Nicolais, a seguito delle dimissioni del Prof. Francesco Profumo dal suddetto incarico in data 30/01/2012, vista la nomina di quest’ultimo come Ministro dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (D.P.R. del 16/09/2011). In più, dopo la proroga accordata al Direttore Generale, Dott. Fabrizio Tuzi (delibera del C.d.A. n. 91 del 30/05/2012), è stato nominato nuovo Direttore Generale del Cnr il Dott. Paolo Annunziato (delibera del C.d.A. n. 113 dell’ 11/07/2012) a decorrere dal 01/09/2012 con scadenza coincidente con il mandato del Presidente. Come conseguenza del cambiamento dei vertici dell’Ente, sono stati rinominati i componenti del C.d.A. per la durata di un quadriennio.

Nell’anno in cui l’Ente si è trovato a fronteggiare repentini cambi di vertice, l’Amministrazione è riuscita comunque a:

- aderire con successo al processo di valutazione e valorizzazione dei risultati della ricerca, avviato dall’ANVUR, assicurando di fatto la partecipazione del CNR alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2004-2010), al fine di elevare gli standard qualitativi del proprio *core business*;
- avviare il processo di definizione e stesura del Documento di Visione Strategica decennale;

- articolare meglio il processo e gestire le fasi della valutazione della performance sia del Direttore Generale sia del personale dirigente;
- avviare un percorso di riorganizzazione interna, finalizzato a una migliore organizzazione del lavoro ed economicità e funzionalità delle unità organizzative;
- avviare un percorso di incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, garantendo la selettività nelle progressioni di carriera, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali;
- concludere con successo la prima Indagine sul Benessere Organizzativo, attuando concretamente un percorso di “ascolto” dei dipendenti all’interno di un più ampio progetto di benessere lavorativo, propedeutico all’istituzione del “Premio annuale per l’Innovazione” previsto dall’art. 22 del d. lgs. 150/09;
- svolgere un’azione di *auditing performance management*, finalizzata a valutare e migliorare i processi di controllo, gestione dei rischi e *governance* dell’ente;
- avviare un percorso di revisione e aggiornamento del sito istituzionale finalizzato a rispondere più adeguatamente all’esigenza di trasparenza e accessibilità;
- rafforzare le prerogative e la funzionalità del Comitato Unico di Garanzia (CUG) in tema di pari opportunità di diritti e doveri;
- rispondere meglio alle linee guida dettate dalla CIVIT e avviare con la Commissione un percorso di sperimentazione sull’implementazione del “Portale della Trasparenza”, sia per quanto riguarda i moduli/schede con cui si intende raccogliere i dati e le informazioni, sia per quanto riguarda le modalità operative per l’utilizzo effettivo del data base relazionale gestito nel Portale.

Tutte azioni da ascrivere alla volontà e capacità dell’Amministrazione di attuare parti delle riforme dettate dai decreti legislativi n. 150/09 e n. 213/09.

Il 2012, pertanto, si può considerare come un anno sostanzialmente positivo.

Lo sforzo profuso per mettere in pratica alcune delle indicazioni prescritte dal D. Lgs. n. 150/09 ha comportato che altre prescrizioni subissero degli stop o dei rallentamenti. Ciò testimonia della complessità di un insieme di riforme che, per la loro completa attuazione, necessitano ancora di investimenti, tempo, risorse.

Per il prossimo ciclo di gestione della performance, l’OIV suggerisce l’attuazione di alcuni passaggi ormai ineludibili, in funzione del processo di riorganizzazione dell’ente, in maniera tale da permettere all’Amministrazione di compiere un vero e proprio “salto di qualità”.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il CNR, nonostante un quadro generale di incertezza e indeterminatezza, dovuto alla combinarsi di diversi fattori, sia esterni (modifiche legislative, blocco della contrattazione, accordo governo-sindacati sulla produttività) sia interni (nomina di due nuovi Presidenti, cambiamento del Direttore Generale, attuazione del D. Lgs. 213/09 e delle nuove norme statutarie) all'Ente, allo scopo di definire gli obiettivi strategici in modo sistematico e il più possibile esaustivo, ha scelto di:

a) declinare il mandato istituzionale (la *mission*) di Ente, in coerenza con lo Statuto, con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR), con gli atti di indirizzo e con le direttive adottate dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca;

b) definire l'albero delle performance, delineando le linee strategiche a breve-medio periodo dell'Ente nel contesto del sistema Paese e della dimensione europea e internazionale;

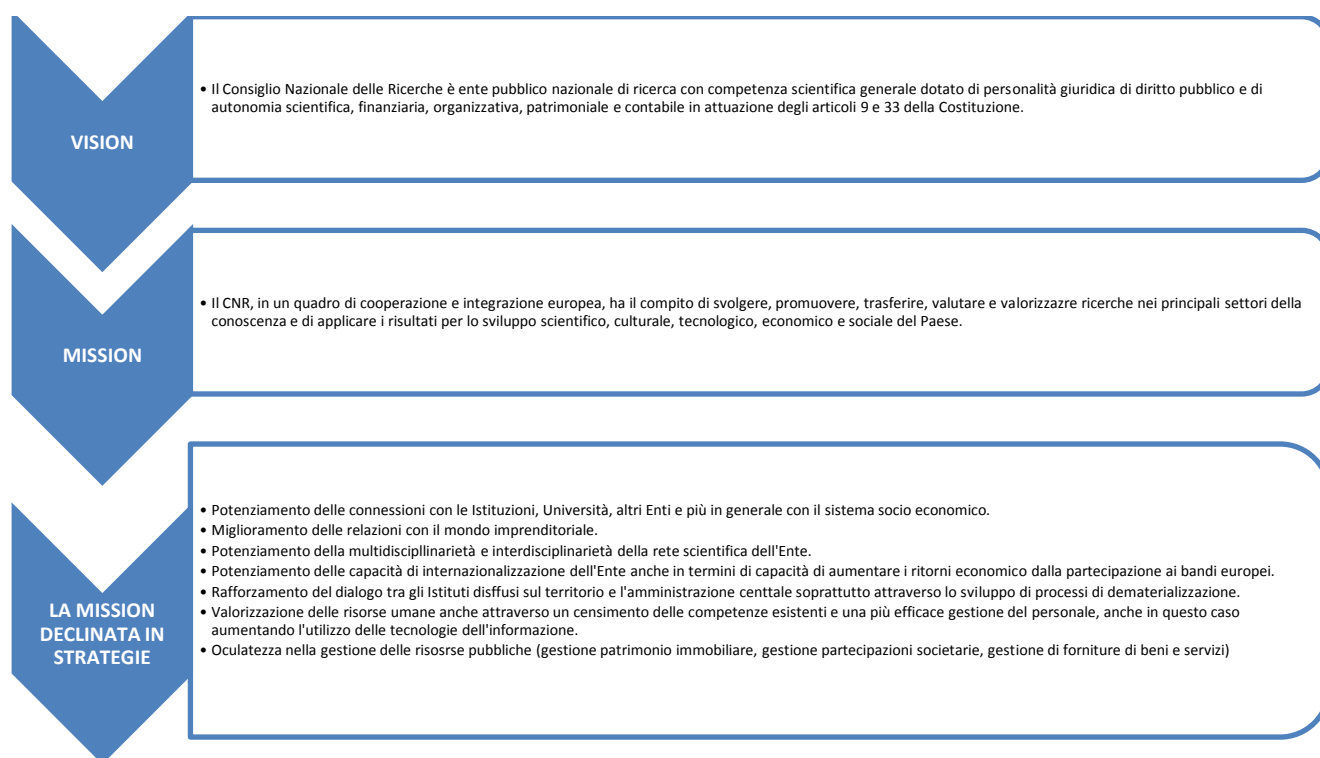
c) declinare ogni linea strategica in una serie di "obiettivi operativi" che, in un orizzonte temporale annuale, sono stati assegnati agli uffici e alle strutture ordinamentali;

d) inserire in una scheda di valutazione individuale gli obiettivi operativi e per ciascuno di essi definire:

- le principali azioni da svolgere;
- la descrizione dell'indicatore;
- il prodotto da realizzare;
- il peso espresso in percentuale.

A differenza di altre Amministrazioni, *vision* e *mission* di Ente appaiono particolarmente complesse: se infatti alcune attività possono essere più facilmente concretizzabili (per esempio la gestione della sede centrale), altre come la ricerca, l'innovazione o il trasferimento tecnologico, appaiono senz'altro più intangibili.

Fig.1 Vision e Mission di Ente



L'OIV riconosce lo sforzo dell'Ente di migliorare le proprie competenze distintive tramite azioni di collaborazione e di benchmarking avendo a riferimento importanti Enti di ricerca internazionali.

Ne sono testimonianza, per esempio, le collaborazioni attivate nel 2012 con enti omologhi di ricerca in Canada, Brasile, Libano; la partecipazione ai lavori del "Global Research Council" e la firma apposta sulla "Dichiarazione di principi per il Merito Scientifico"; la sottoscrizione della "Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities", la carta europea di adesione ai principi dell'accesso libero ai prodotti della ricerca finanziata con fondi pubblici. La *Berlin Declaration*, in particolare, si pone come obiettivo quello di rendere la conoscenza accessibile a tutti attraverso internet in maniera sostenibile, interattiva e trasparente.

Si fa presente, inoltre, che nel corso del 2012 si è svolto un incontro di presentazione della bozza di Documento di Visione Strategica, dal quale discende un positivo coinvolgimento di *stakeholders*, interni ed esterni, nel processo di formulazione degli obiettivi strategici.

Ci si attende, tuttavia, il raggiungimento dei seguenti risultati:

- una migliore esplicitazione delle linee strategiche in veri e propri obiettivi strategici, con i rispettivi indicatori e target;
- un miglioramento del processo di definizione degli "obiettivi di struttura", da non far coincidere con il piano delle attività, definendone in maniera dettagliata gli *outcome*, i risultati, le tempistiche di realizzazione;
- una rilevazione della performance più efficace, soprattutto nella tempestiva comunicazione dei risultati laddove si riscontrassero performance insufficienti;

- la previsione di meccanismi di revisione intermedia (il previsto monitoraggio intermedio non si è attuato per il 2012);
- una maggiore coerenza delle interrelazioni, della complementarietà e delle comunanze, tra le indicazioni del Piano e quelle del Piano Triennale delle Attività e del Programma per la Trasparenza e l’Integrità;
- la verifica della fattibilità di un intervento sul sistema informatico di contabilità al fine di addivenire all’esplicita assegnazione di risorse economico-finanziarie per singolo obiettivo, al posto di un’indicazione generale di risorse assegnate a ciascun ufficio/struttura nel suo complesso.

2.1.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

In merito al grado di chiarezza nella definizione delle linee strategiche e del *cascading* degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi, l’OIV ritiene le descrizioni fornite sufficientemente comprensibili, pur ribadendo la **necessità di un maggior coinvolgimento nel processo di formulazione che consenta una più diffusa conoscibilità tra il personale dell’ente.**

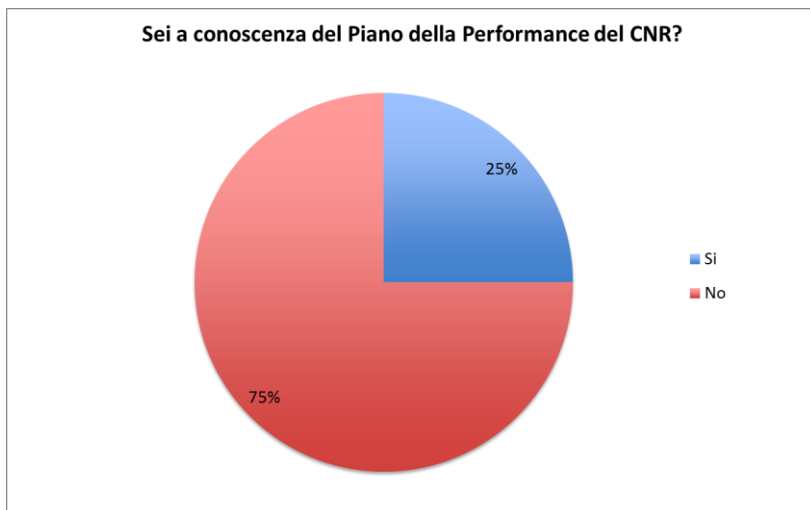
Si registra, invece, una forte difficoltà di traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, soprattutto nei confronti dei “servizi di staff” e di alcune strutture dell’Amministrazione Centrale, nonché per tutta le articolazioni periferiche della rete scientifica, per i quali risulta meno immediato il processo di *cascading*, rendendo di conseguenza gli obiettivi poco concreti e ostacolando l’effettiva capacità del “servizio” di incidere fattivamente sulla performance dell’ufficio e, di conseguenza, su quella organizzativa.

In tal senso l’OIV auspica che il miglioramento del processo di formulazione e definizione degli obiettivi, che precede la redazione del Piano della Performance, possa migliorare questa criticità grazie all’apporto e al dialogo con il personale degli uffici e dei servizi coinvolti.

Il suggerimento che l’OIV avanza è quello di prevedere, in occasione della stesura del Piano, un momento di condivisione comune tra tutto il personale dirigente dell’Amministrazione Centrale, attraverso una sorta di “conferenza dei direttori/dirigenti”.

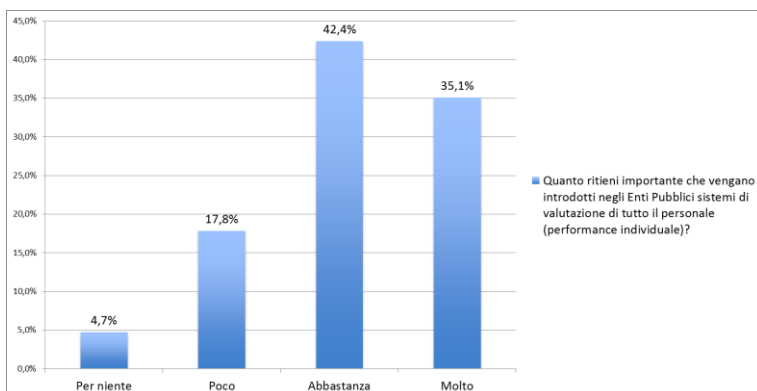
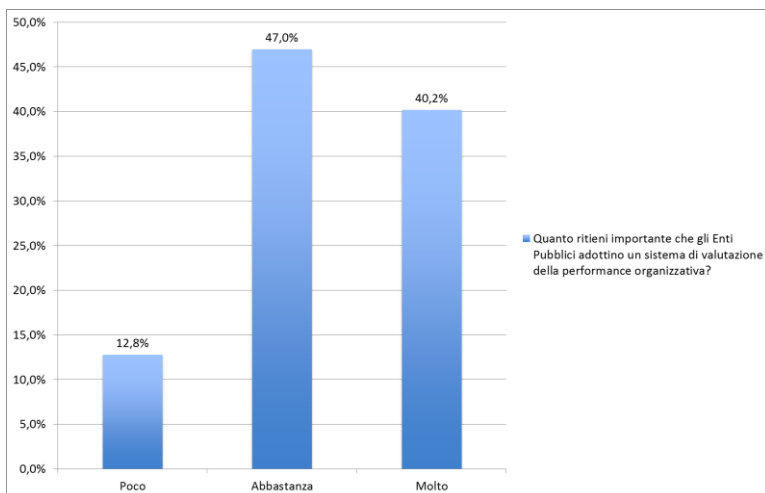
In occasione dell’indagine del clima sul benessere organizzativo, attraverso una serie di domande dedicate a evidenziare il livello di conoscenza del Piano e quello di condivisione e fiducia nel sistema, è emersa un quadro abbastanza critico dovuto allo scarso grado di conoscenza e condivisione del Piano stesso.

In particolare, il 75% degli intervistati dichiara di ignorare l’esistenza di tale documento. Il restante 25%, invece, ne ha ricevuto informazione prevalentemente dal sito web o dal proprio rappresentante sindacale. Ciò testimonia che andrebbe sicuramente migliorata la comunicazione istituzionale da parte del vertice e una maggiore diffusione da parte del management che ha il compito di informare il proprio personale anche per ciò che riguarda gli obiettivi assegnati alle strutture.



Il Piano Performance è percepito, per il 35% dei rispondenti, come un mero adempimento burocratico e una spesa inutile; si arriva a una percentuale del 45% se il Piano lo si vede come uno strumento di potere al di fuori dei meccanismi di trasparenza e controllo. Significativa (43%) è la percentuale di chi, invece, ritiene il Piano Performance un'occasione di rinnovamento dell'Ente e uno strumento per una gestione del personale più efficace.

Relativamente ai processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, si riporta il grafico seguente che evidenzia l'alto livello di importanza, tra gli intervistati, verso l'adozione di un determinato sistema di misurazione della performance.



2.2 Performance individuale

Come nel caso di altri Enti di ricerca, il CNR non applica il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore a causa di problemi interpretativi e l'assenza di linee guida in materia.

In merito al processo di valutazione della qualità dei risultati della ricerca, avviato dall'ANVUR nel 2012, risultano accreditati in totale 5.279 soggetti, di cui in particolare 3.770 ricercatori e 322 tecnologi. Dall'esito di tale valutazione dovrebbero scaturire graduatorie a livello aggregato di Dipartimenti e Strutture; sono escluse graduatorie individuali di valutazione.

Nelle more di specifici accordi tra la CIVIT e l'ANVUR, che illustrino le modalità di valutazione per il personale ricercatore/tecnologo che svolge prevalentemente funzioni organizzative-gestionali, l'Ente non ha ancora impostato un suo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

In attesa di definire un Sistema di misurazione e valutazione, l'Ente si è affidato:

- 1) alla proposta redatta dall'OIV, con riferimento alla valutazione del Direttore Generale;
- 2) al sistema delineato attraverso la delibera della giunta amministrativa del CNR n. 575/98, con riferimento alla valutazione della dirigenza amministrativa;
- 3) alle schede di valutazione individuali, con riferimento al personale ricercatore/tecnologo non dirigente.

La valutazione della performance individuale, per il personale dirigente e non, viene operata in base ai seguenti parametri:

- 1) per il 75% sulla base del conseguimento degli obiettivi;
- 2) per il 25% sulla base delle competenze (generali e specialistiche) e dei comportamenti organizzativi.

A ogni comportamento e competenza è stato associato un punteggio che misura il livello di possesso richiesto alla posizione, scelto rispetto a una scala numerica cui corrisponde, per ciascun punteggio, un livello specifico.

Si sottolinea che, allo stato attuale, solo la dirigenza amministrativa, di livello generale e non, viene valutata ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, mentre per il restante personale non sono previste forme di "premierità" legate al risultato.

Non si può omettere, a tal proposito, un aspetto critico che caratterizza l'intero processo, ossia come far convivere gli aspetti applicativi del Piano della Performance, in termini di riconoscimento del merito e dell'incentivo economico, con l'impatto della disposizioni legislative sul fronte della limitazione sul tetto degli stipendi e sul blocco del salario accessorio, con conseguenze dirette sulla fase di rinegoziazione della contrattazione integrativa.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

In assenza del Sistema di misurazione e valutazione della performance, che dovrebbe disciplinare le fasi e i soggetti coinvolti nel ciclo della performance, prevedendone le connessioni con altri strumenti di governo e finanza dell'ente (piano triennale, bilancio di previsione e conto consuntivo) dettandone le tempistiche, per il 2012 si è proceduto con passaggi successivi. Il primo passaggio ha riguardato la valutazione del Direttore Generale. L'OIV ha proceduto a richiedere prima e analizzare poi la relazione sulle attività svolte dal Direttore Generale; successivamente l'OIV ha redatto e inviato al Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione, contenente anche la scala metrica affinché l'organo fosse messo nelle condizioni di graduare la valutazione finale. Il processo si è concluso con l'adozione da parte del C.d.A. della delibera n. 26/2013 che è stata conseguentemente pubblicata sul sito www.cnr.it/sitocnr/IICNR/Organizzazione/OIV.html.

Non risultano ancora comunicate, alla data della presente relazione, le fasi e le valutazioni effettuate sul personale dirigenziale sul grado di conseguimento degli obiettivi, che costituiscono parte integrante della valutazione insieme con le valutazioni sui comportamenti organizzativi.

Il processo tuttavia è stato correttamente avviato e pertanto si confida ragionevolmente nella sua conclusione entro i tempi previsti. Si ricorda, infatti, che entro il 30 giugno l'amministrazione dovrà presentare una sintetica relazione sulla performance che, a sua volta, dovrà essere validata dall'OIV entro il 15 settembre.

La distribuzione dei premi potrà avvenire solo dopo l'atto di validazione che rappresenta una condizione inderogabile per l'erogazione della retribuzione di risultato.

Per quanto riguarda la tempistica prevista per la parte finale del ciclo della performance, questo OIV suggerisce di introdurre una modifica delle scadenze attualmente previste, pur nella consapevolezza che tale modifica potrebbe richiedere all'Ente e alla Struttura tecnica uno sforzo organizzativo particolare per conciliare tali attività con gli altri adempimenti concomitanti (bilancio consuntivo, rendicontazioni, piani programmatici, ecc.).

Lo scrivente OIV considera necessarie le proposte di modifica delle scadenze perché:

- 1) appare più prudente e più fedele alla logica degli adempimenti, che non vuole intercorrere un tempo eccessivo tra il periodo da valutare e l'esercizio delle facoltà valutative, nonché tra la valutazione e l'erogazione degli eventuali conseguenti premi;
- 2) è impossibile redigere la graduatoria di performance da parte della CIVIT, vero cuore della riforma, senza la quale l'intero ciclo di gestione della performance non si può chiudere, facendo correre il rischio di non vedere i frutti e i risultati dell'esercizio valutativo. Questa circostanza è confermata dalla lettura del comunicato della CIVIT del 7 marzo 2012 nel quale si constata *“che, per quest'anno, la redazione della graduatoria di performance delle amministrazioni statali e degli enti pubblici nazionali potrà non rispettare il termine previsto dall'articolo 40, comma 3 quater del d. lgs. n. 165/2011 (31 maggio) attesa l'attuale situazione*

della contrattazione collettiva". Peraltro la stessa CIVIT ha fatto presente che "la questione dovrà essere riesaminata per gli anni successivi, in considerazione anche dell'auspicata ripresa della contrattazione collettiva".

La tempistica attuale appare pertanto provvisoria. Si propongono le seguenti modifiche per una maggiore coerenza con il funzionamento complessivo del sistema:

31.03.201...	Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema (art. 14, comma 4, lett. a) d. lgs. n. 150/09)
31.03.201...	Relazione sulla performance delle singole amministrazioni (art. 10, comma 1, lett. b) d. lgs. n. 150/09)
30.04.201..	Validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla performance delle singole amministrazioni (art. 14, comma 4, lett. c) d. lgs. n. 150/09)
Entro il 31.05.201...	Conclusione processo (comprensivo della quantificazione dell'art. 19 e della delibera C.d.A.) ed erogazione del trattamento economico correlato a partire dalla busta paga di giugno.

2.4 Infrastruttura di supporto

Il ciclo della performance viene gestito con l'ausilio dei comuni applicativi informatici. Le valutazioni relative al personale non confluiscono in un unico database; peraltro le informazioni sulla verifica delle prestazioni rese, effettuata per l'erogazione della "produttività", non sono facilmente reperibili. Ciò non consente di effettuare analisi dei dati ed elaborazioni di statistiche e serie storiche.

L'applicativo informatico adottato appare per il momento inadeguato al compito e non proporzionato all'entità della struttura e al numero di persone da valutare. In previsione dell'adozione di un Sistema di valutazione, questo OIV suggerisce di individuare e implementare un gestionale disponibile sul mercato.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

La previsione di adottare un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio; ciò implica la necessità di garantire la coerenza di tale sistema con le scadenze relative al ciclo di programmazione economico-finanziaria e a quello di bilancio, nonché l'integrazione e, quindi, la corrispondenza dei contenuti della relativa documentazione. Il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse assegnate, umane e strumentali, per il loro raggiungimento è necessario non solo per realizzare una revisione della spesa selettiva ed efficace, ma anche per rendere possibile l'effettiva *accountability* sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

La programmazione del Piano della performance dovrebbe, pertanto, tendere a un allineamento con la programmazione del bilancio di previsione, nonostante il relativo procedimento di adozione risulti piuttosto articolato. Infatti, secondo l'art. 9 del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza del Cnr, *"i centri di responsabilità di attività scientifica predispongono la proposta di piano di gestione articolato per commesse descrivendo le previsioni quali-quantitative (comma 1). I centri di responsabilità programmatici coordinano il processo al fine di rendere coerenti le attività contenute nel piano con le risorse finanziarie ed economiche disponibili (comma 2). I piani di gestione ... confluiscono nei bilanci programmatici dei dipartimenti (comma 3). I centri di responsabilità funzionali elaborano ... le proprie proposte di piano di gestione ... che confluiscono nel bilancio funzionale dell'amministrazione centrale dell'Ente (comma 5). A seguito dell'approvazione del piano triennale di attività ... il DG verifica la coerenza delle diverse componenti del piano di gestione ... e predispose il progetto di bilancio preventivo, da sottoporre al Presidente (comma 6). Il Presidente, entro il 20 novembre, sottopone il progetto di bilancio, con allegata la propria relazione programmatica, al Collegio dei revisori dei conti e al Consiglio di amministrazione (comma 6). Il C.d.A., entro il 30 novembre, approva il bilancio preventivo del CNR (comma 7). Il bilancio preventivo è trasmesso al MIUR e al MEF (comma 8)"*.

Sarebbe auspicabile un allineamento (temporale e contenutistico) tra il Piano della performance, da presentare entro il 31 gennaio, e i Piani di gestione che stanno alla base del bilancio preventivo, così da garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio. A tal fine, questo OIV avanza la proposta di adozione della "Relazione programmatica del Presidente" quale link tra il Piano della performance e il bilancio di previsione dell'Ente; come recita l'art. 8 del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza del Cnr, *"la relazione programmatica è redatta ogni anno dal Presidente sulla base del piano triennale dell'Ente e descrive le linee strategiche da intraprendere o sviluppare"*.

Il Piano della performance per il 2012 del CNR, essendo nato da un dialogo fra gli Uffici dell'Amministrazione e gli Organi dell'Ente per la definizione di compiti, risorse e obiettivi, risulta essere perfettamente integrato con tutto il processo di programmazione volto alla definizione

della strategia dell'Ente. Il suddetto Piano, infatti, segue i medesimi obiettivi di: potenziamento delle connessioni e dei rapporti interni ed esterni, rafforzamento dei sistemi informativi, semplificazione e dematerializzazione, valorizzazione delle risorse umane, razionalizzazione ed efficienza delle strutture.

Così come esplicitato nella relazione del Presidente del CNR al bilancio di previsione, il Piano si accorda, anche, agli obiettivi da quest'ultimo previsti. A seguito degli incontri con i dirigenti dell'Amministrazione è stata, infatti, attestata la sostenibilità finanziaria dei diversi obiettivi delle singole strutture. Peraltro, dalle schede di valutazione individuale assegnate ai responsabili dei singoli Uffici, per l'esercizio 2012 risulta una quantificazione delle risorse economico-finanziarie relative a ciascuna struttura (costo del personale e previsione della spesa per il 2012); si riscontra, tuttavia, che tali informazioni non sono state riportate per tutti gli Uffici dell'Ente.

All'interno del Piano della performance viene, altresì, precisato come il CNR abbia previsto la costituzione di un accantonamento per il finanziamento di progetti strategici, il quale verrà distribuito attraverso meccanismi di premialità. Nel bilancio di previsione 2012 sono stati, inoltre, previsti ulteriori 3 milioni per le premialità da assegnare a favore di giovani ricercatori.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

La delibera n. 89/2010 della CiVIT prevede l'integrazione e la coerenza del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con gli altri sistemi di controllo esistenti interni all'amministrazione, in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico e per i sistemi di controllo di gestione.

I dati sulla presenza di sistemi informativi per il controllo di gestione e strategico, sul loro livello di integrazione e informatizzazione, nonché sul loro effettivo utilizzo, sono, infatti, funzionali ai fini della misurazione della performance. Si segnalano, in proposito, le potenzialità del portale GeDeOn (<http://gedeon.cnr.it>), ad accesso riservato, su cui vengono pubblicati report per vari tipi di utenti, il quale potrebbe risultare un ottimo strumento su cui investire per un miglior supporto alle decisioni.

Il cambio di vertici che ha riguardato l'Ente in questi ultimi due anni ha reso problematico mettere in atto nel dettaglio il processo di integrazione, anche dal punto di vista informatico, tra i sistemi di controllo esistenti (dualismo controllo strategico/controllo di gestione) e l'unitarietà del ciclo di gestione della performance, così come auspicato dalla CiVIT .

Oltre a ciò, sembra opportuno sottolineare come permanga ancora uno stato di indeterminatezza complessiva della valutazione del Sistema Ricerca dovuta alla mancata emanazione del previsto DPCM in materia di integrazione dei criteri CiVIT/ANVUR.

3.3 La funzione di audit in chiave di monitoraggio e controllo del Piano della Performance

Nel corso del 2012, l'Organismo Indipendente di Valutazione, coadiuvato da un team interno all'Ente, ha sperimentato un'azione di Auditing Performance Management, ai sensi dell'articolo 10, commi 3 e 4, dello Statuto del CNR, che attribuisce proprio all'OIV il compito di svolgere le funzioni di Autorità di Audit, seguendo gli standard internazionali (*International Professional Practices Framework*).

L'attività di Auditing, finalizzata a valutare e migliorare i processi di controllo, gestione dei rischi e governance dell'Ente, è stata svolta, in particolare, per le seguenti Unità organizzative:

DCSPI – Ufficio “Supporto alle partecipazioni societarie e Convenzioni”;

DCSPI – Ufficio “Sistemi Informativi”;

DCSGR – Ufficio “Formazione del personale”.

Dall'analisi di ciascuna delle tre unità organizzative prese in esame sono emerse alcune criticità seguite da proposte di miglioramento che potrebbero essere utilizzate, come riferimento, per future azioni da intraprendere o per obiettivi da assegnare alle strutture. In particolare, per il processo amministrativo legato agli Spin-off, in gestione presso l'Ufficio “Supporto alle Partecipazioni societarie e Convenzioni”, sono state applicate, nel concreto, alcuni principi e tecniche del *risk assessment*, tipici dell'Internal Auditing.

È importante ricordare che questa è la prima volta che nel CNR si è portato a termine un processo di Auditing di questo tipo, il quale, pertanto, scontando un “noviziato” di esperienza, si presenta come un progetto pilota che, ci si augura, possa essere seguito da futuri programmi di Audit. Lo stesso personale, già impiegato in questa prima esperienza, potrebbe costituire, con un'adeguata formazione, l'organico di riferimento per gli altri programmi.

Tuttavia, è possibile applicare i principi e le tecniche dell'Auditing non solo per mappare i rischi connessi a un processo amministrativo, come è stato fatto per gli Uffici di cui sopra, ma anche per monitorare, ad esempio, l'attuazione di un Piano della Performance.

Secondo il mandato ricevuto, è stato, infatti, svolto anche il monitoraggio sull'attuazione del Piano della Performance 2012, che ha visto il dispiegarsi di una serie di incontri, inter-organizzativi, intenti a verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo “Analisi necessaria allo sviluppo di un *database* riguardante le competenze professionali del personale” (assegnato all'Ufficio del Personale, in collaborazione tecnica con l'Ufficio Sistemi Informativi).

Il monitoraggio ha permesso altresì di verificare il grado di interdipendenza tra gli uffici, in modo da poter valutare l'apporto di una unità organizzativa “servente” al raggiungimento di un obiettivo assegnato ad altra unità. L'aver messo a punto un prototipo di *database* sulle competenze del personale, quale indicatore di prodotto raggiunto, fa sì che si possa affermare il pieno raggiungimento del suddetto obiettivo. Da tale analisi sono emerse anche tematiche di sicuro

interesse, potenzialmente in grado di far cambiare volto all'Ente, che andrebbero approfondite nel corso del Ciclo di Gestione della Performance che dovrà dispiegarsi nel triennio 2013-2015.

Alcuni spunti di riflessione riguardano il ruolo e l'utilizzo delle tecnologie informatiche, anche in ottica di integrazione tra le varie banche dati già esistenti nell'Ente.

È stato, anche, avanzato un tentativo di misurazione della performance di una struttura, attribuendo dei "pesi" alle unità organizzative e soffermandosi sulla scelta dei dati e delle tipologie di informazioni più opportune su cui basare tali pesature. Si è provato a costruire un modello di misurazione, cercando di prevedere cosa sarebbe successo nel caso in cui lo stesso modello fosse stato applicato agli uffici e alle strutture presenti nell'ordinamento. Pertanto, nel corso di alcuni incontri che l'OIV ha tenuto con vari uffici, è stato elaborato un modello sulla base di dati provenienti dalla contabilità, dalle risorse umane, dai flussi documentali. Il modello è stato applicato ai tre uffici coinvolti in questa prima sperimentazione di Auditing Performance Management, da cui è emerso che gli uffici, pur presentandosi con caratteristiche diverse e, quindi, con pesature diverse, hanno tutti un impatto strategico sulla gestione dell'Ente.

In attesa che si chiarisca meglio il ruolo dell'OIV, quale Organismo statutario, e che si rafforzi nell'Ente quella funzione manageriale di Auditing, l'auspicio è quello che l'Ente sviluppi sempre più una capacità auto organizzativa, di innovazione dei propri processi operativi, sotto la guida di visioni strategiche di lungo corso.

La presentazione dei risultati del 1° Rapporto di audit è disponibile sul sito:

www.cnr.it/sitocnr/IICNR/Organizzazione/OIV.html

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ

Questo OIV ha constatato il mancato aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per l'annualità 2012. Nello stesso anno trascorso, dal mese di giugno, la funzione di Responsabile della Trasparenza è rimasta vacante per il collocamento in pensione del titolare.

L'OIV ha osservato, inoltre, che il 13 settembre 2012 con provvedimento del Direttore Generale è stato costituito un gruppo di lavoro per la realizzazione del nuovo portale del CNR avente la finalità, tra l'altro, di *“assicurare la predisposizione, il controllo, l'aggiornamento e la revisione dei contenuti informativi del portale, pur mantenendo l'attuale logica di sito partecipato e l'autonomia dei fornitori di contenuti, nonché l'esigenza di valutare e attivare aggiornamenti della struttura contenutistica ed editoriale, dei percorsi per la navigazione e degli strumenti multimediali”*.

Da ultimo si comunica che, nei primi mesi del 2013, l'Amministrazione ha provveduto a:

- adottare il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2013-2015, con delibera del C.d.A. n. 31/2013;
- nominare il Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della corruzione, con decreto del Presidente CNR.

Si fa presente, infine, che sul sito internet del Dipartimento della Funzione Pubblica (<http://www.funzionepubblica.gov.it/>) è presente un banner linkabile, denominato **“Bussola della Trasparenza”**, attraverso il quale è possibile verificare la conformità dei siti di ciascuna PA ai contenuti minimi previsti dalle linee guida per i siti web PA.

L'OIV suggerisce di testare la posizione del sito web del CNR e di adeguarsi di conseguenza ai nuovi adempimenti previsti dalla nuova normativa (L. 190/2012; D.Lgs. n. 33/2013). Con il Decreto legislativo Trasparenza (D.Lgs. N.33/2013), la “Bussola della Trasparenza” diventa uno strumento di supporto indispensabile per monitorare in tempo reale la conformità ai diversi obblighi di pubblicazione e la trasparenza sui siti istituzionali di tutte le PA verificandone, continuamente ed in tempo reale, l'evoluzione su tutto il territorio nazionale, in modo completamente automatico.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

L'Ente non si è ancora dotato di uno specifico documento di definizione degli standard di qualità. Ciò non è ascrivibile a negligenza ma alla concomitanza di alcuni fattori: le attività svolte dall'Ente sono molto differenziate e soggette a incremento e revisione continui; la collettività interessata è troppo vasta e differenziata e di per sé molto meno specifica di quella tipica, ad esempio, di un ente locale e di un ente previdenziale. È comprensibile per un Ente di ricerca la definizione di standard relativi a una simile attività, aleatoria per definizione, risulti molto complessa. Tuttavia si osserva che alcuni Istituti dell'Ente sono certificati con standard di qualità ISO.9001 e che l'Amministrazione si sta adoperando per predisporre mappature di processi e di procedure analitiche, che riservino estrema attenzione alla cura del rapporto col cliente/utente. Si ritiene, quindi, che l'Ente sia in grado di mutuare dall'elaborazione delle suddette mappature, nonché dalla descrizione delle proprie procedure, tutti gli elementi su cui basare questo intervento.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L'OIV osserva che il grado di coinvolgimento degli stakeholder interni all'Ente potrebbe essere migliorato soprattutto nella fase preliminare che porta alla definizione degli obiettivi strategici e alla loro declinazione in obiettivi operativi, attraverso modalità di coinvolgimento e confronto di C.d.A., Direttore Generale e Dirigenti.

Tali attività dovrebbero essere programmate con sufficiente anticipo, in modo tale che anche il personale dei diversi servizi possa, attraverso i propri responsabili, conoscere e comprendere la strategia adottata. Tali attività andrebbero anticipate agli ultimi mesi dell'anno precedente per poter rispettare con sufficiente sicurezza il termine del 31 gennaio, data entro la quale deve essere adottato il Piano delle Performance.

Risulta invece più difficile il coinvolgimento nella fase di definizione degli obiettivi degli *stakeholder* esterni, in particolare per la ramificazione dell'Ente su tutto il territorio nazionale.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Gli elementi, dei quali l'OIV ha tenuto conto nella stesura della presente relazione, risultano dalla documentazione prodotta dall'Amministrazione (esame di documentazione e di rapporti, analisi di dati ecc.). In particolare, in relazione al grado di attuazione del Piano della Performance, l'OIV ha portato avanti nel corso del 2012 un'azione di Auditing che ha interessato tre diversi uffici dell'Amministrazione Centrale.

Con riferimento alla verifica inerente la performance individuale, in particolare, quella relativa al personale dirigente, il presidente dell'OIV ha richiesto l'acquisizione di tutte le schede valutative al fine di poterle esaminare, con il supporto della Struttura tecnica, e di procedere con l'esame delle statistiche relative, con evidenza degli scostamenti dalla media delle valutazioni per servizio.

La verifica finale sarà portata a termine al momento della presentazione della Relazione sulla performance da parte dell'Amministrazione, cui seguirà l'atto di validazione.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La presente sezione sintetizza alcune indicazioni, già anticipate nel corso della presente Relazione, di questo OIV all'Organo di indirizzo politico-amministrativo sulle opportunità offerte dall'introduzione del ciclo di gestione della performance e alcuni suggerimenti migliorativi, da approfondire anche in successive occasioni, la cui praticabilità e sostenibilità finanziaria appaiono adeguati alla dimensione e alle possibilità dell'Ente. I suggerimenti migliorativi vengono suggeriti a fronte delle criticità riscontrate o semplicemente a titolo di miglioramento del sistema complessivo.

In particolare, l'OIV propone:

- a) l'individuazione di competenze interne in grado di elaborare e redigere il Piano della Performance e formulare elaborazioni statistiche, in previsione del necessario potenziamento della funzione stante la graduale estensione applicativa dei processi di valutazione anche ai vertici della rete scientifica;
- b) l'adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", organizzativa e individuale, da estendere gradualmente ai vertici della rete scientifica (direttori di istituto e direttori di dipartimento);
- c) il monitoraggio, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione nell'esercizio delle proprie funzioni di Autorità di Audit previste dallo Statuto, dell'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare il sistema di misurazione e valutazione in uso;
- d) la stesura del Piano della Performance 2014-2016, in stretto collegamento con la programmazione economico finanziaria e l'allocazione delle risorse, che definisca e assegni gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, che comprenda anche i vertici della rete scientifica nella sua articolazione territoriale;
- e) la revisione degli atti interni riguardanti i criteri per la determinazione della retribuzione di posizione e di risultato per la dirigenza amministrativa (utilizzo fondo dirigenti II fascia);
- f) la rimodulazione dei criteri e delle modalità di determinazione degli istituti contrattuali per i ricercatori e tecnologi: oneri specifici (ex art. 8 CCNL 5 marzo 1998); indennità di direzione di strutture di particolare rilievo (ex art. 9 CCNL 5 marzo 1998);
- g) la revisione dei criteri e delle modalità di attribuzione dell'istituto contrattuale denominato "produttività", destinato al resto del personale (livelli IV-VIII);
- h) l'adeguamento dei criteri vigenti per l'assegnazione delle risorse e la realizzazione delle attività formative, per la parte di quota individuale, da assegnare al personale attraverso l'utilizzo di un sistema "premiante", secondo criteri di valorizzazione del merito;
- i) prevedere uno o più momenti di condivisione programmatica tra i direttori/dirigenti (es. Conferenza dei direttori) dell'amministrazione centrale.