

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. v. 150/2009)

1. PRESENTAZIONE E INDICE

L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Consorzio per l’AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d’ora innanzi, AREA) redige la presente relazione 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 AREA presentando anche proposte per sviluppare e integrare il suddetto sistema.

Nella presente relazione si dà conto del grado di applicazione da parte di AREA delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni della CIVIT, sulla base del monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sui Piani della performance e sui Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità. Detta verifica viene operata sulla base delle delibere in materia di Sistemi di misurazione e valutazione della performance (delibere n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010, n. 1/2012), di Piani della performance (delibere n.112/2010, n. 1/2012), di Standard di qualità (delibere n. 88/2010 e n. 3/2012), di Relazioni sulla performance (delibera n. 5/2012) e di Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità (delibere n. 105/2010 e n. 2/2012).

Alla presente relazione è allegata l’Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità.

1. PRESENTAZIONE E INDICE.....	2
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	3
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3
2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target	3
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	6
2.1.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	6
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	7
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	7
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	8
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.....	11
2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)	14
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.....	17
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	17
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI.....	18
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO.....	18
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO	19
4. PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L’INTEGRIÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	19
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ.....	19
6 COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i>	20
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL’OIV	20
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	23
9. ALLEGATI.....	24

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

- **Premessa**

AREA, allo scopo di definire gli obiettivi strategici in modo sistematico e il più possibile esaustivo, ha scelto di: a) declinare la *mission* di AREA per i sei gruppi di *stakeholder* (Risorse umane di Area, Parco scientifico e tecnologico, Imprese esterne al parco, Ricerca - Università ed Enti -, Ambiente ed energia, Pubblica amministrazione); b) definire l'albero delle performance secondo la procedura indicata dalla delibera CiVIT 89/2010 per ogni *stakeholder*, dove ogni gruppo di *stakeholder* rappresenta un'area strategica e per ogni *stakeholder* sono definiti in successione:

- il **programma** ed i relativi **outcome**;
- gli **indicatori** di **performance**;
- gli **obiettivi strategici** con i **relativi indicatori**;
- i **target** intesi come risultati a tre anni;
- le principali **azioni** per il soddisfacimento di obiettivi e target.

- **Valutazione dell'OIV circa l'applicazione dei criteri minimi di definizione del sistema**

Chiara definizione degli obiettivi: l'OIV ritiene che il processo di definizione degli obiettivi triennali, rapportati a ciascun stakeholder con specificazione dei relativi risultati e successivamente declinati in obiettivi annuali operativi con meccanismi di revisione intermedia che garantiscono un contestuale aggiornamento, assicuri buona chiarezza nella definizione degli obiettivi. Gli obiettivi triennali sono direttamente collegati agli obiettivi annuali e non si registrano casi di sovrapposizione o di ambiguità tra i due ordini di obiettivi.

Presenza consistente di indicatori di outcome: l'OIV ritiene che per ciascuno dei sei stakeholder vengano adeguatamente dettagliati gli *outcome* e i relativi indicatori attraverso le schede di cui all'allegato I del sistema di misurazione e valutazione di Area.

Specificazione di legami tra obiettivi indicatori e target: l'OIV ritiene chiaramente esplicitate tramite l'albero delle performance (pag. 56 del Piano delle Performance 2011-2013) le interrelazioni, complementarità e comunanze degli obiettivi strategici con i loro indicatori ed i target. Per ogni target vengono individuati i servizi di AREA coinvolti come team leader e come *contributor*: il team leader è il responsabile del target e degli obiettivi operativi che ne derivano. La sua responsabilità si estende anche al coinvolgimento ed al coordinamento degli altri servizi che possono contribuire al raggiungimento delle performance desiderate.

Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità proposti dalla CiVIT: l'OIV osserva che il sistema, non prevede uno step esplicito di

caratterizzazione di indicatori secondo il formato proposto dalla tabella 4.1 della delibera 89/2010. Sono assenti anche i test relativi alla fattibilità dell'indicatore dal punto di vista informativo e la solidità dello stesso dal punto di vista qualitativo. È assente altresì la procedura relativa al test di fattibilità della qualità del target di cui alla tabella 4.4 della citata delibera. Tuttavia, l'OIV osserva che, l'Ente ha previsto una fase di analisi dei singoli target e la loro organizzazione in cluster in modo da permettere di identificare meglio le aree strategiche di attività e di confrontare le interazioni con i diversi stakeholder (pag. 58 del Piano delle Performance 2011-2013).

Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità di caratterizzazione degli indicatori: questo OIV ritiene siano migliorabili e resi più espliciti i momenti di rilevazione della performance, soprattutto nella tempestiva comunicazione dei risultati laddove si riscontrassero performance insufficienti.

- **Valutazione dell'OIV sul livello di coerenza degli obiettivi con i requisiti previsti dall'art. 5 d.lgs 150/2009**

Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione: l'OIV ritiene che il percorso metodologico adottato dall'Ente e illustrato a pag. 16 del Piano delle Performance 2011-2013, garantisca sui requisiti di rilevanza e pertinenza degli obiettivi individuati rispetto alla *mission* e alla *vision* dell'Ente. Dalla *vision* e dalla *mission* (riportate in figura 1) vengono successivamente dettagliati gli *outcome*, con l'identificazione dei diversi servizi di AREA quali leader o *contributor* nella realizzazione delle azioni conseguenti.

Fig. 1 Vision e mission di Area



Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari: a differenza di altre amministrazioni, *vision* e *mission* di AREA appaiono particolarmente complesse: se infatti alcune attività possono essere più facilmente concretizzabili (es. la gestione del Parco) altre (ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico ...) appaiono senz'altro più intangibili. L'OIV ritiene che la declinazione della *mission* per ciascuna categoria di stakeholder e il processo descritto attraverso l'albero delle performance garantisca sulla peculiarità e sulla misurabilità degli obiettivi in termini concreti e chiari.

Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi: complessivamente l'OIV ritiene di esprimere una valutazione positiva sulla capacità del sistema e degli obiettivi individuati di garantire sul miglioramento della qualità del servizio. Tale valutazione è formulata anche sulla base del fatto che le attività messe in campo per la misurazione e valutazione della performance organizzativa sono già state in parte utilizzate negli anni precedenti, su base volontaria, con un riscontro positivo.

Riferibilità ad un arco di tempo determinato: gli obiettivi strategici sono stati declinati con un orizzonte temporale, per quanto possibile, riferibile al triennio. Gli obiettivi operativi invece sono stati declinati con un orizzonte operativo di un anno.

Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe: l'OIV riconosce lo sforzo dell'Ente di migliorare le proprie competenze distintive tramite azioni di *benchmarking* avendo a riferimento importanti centri di ricerca internazionali (es. MIT di Boston, SRI di Palo Alto). Non sono noti a questo OIV valori di riferimento definiti da standard internazionali circa gli obiettivi individuati dall'Ente. Relativamente alle comparazioni con amministrazioni omologhe si precisa che AREA è l'unico Ente di Ricerca di livello nazionale che ha come *mission* principale il trasferimento tecnologico.

Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione: AREA ha elaborato un modello di analisi basato sul trend decennale delle entrate correnti rispetto alle ASA, Aree Strategiche di Attività, analisi che consente di valutare gli scostamenti tra la stima originaria delle performance preventivate e le performance effettive.

Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili: nel Piano delle Performance è dedicato un paragrafo relativo alle risorse strumentali ed economiche finanziarie di AREA (pag. 49), dal quale risulta che gli obiettivi individuati sono interamente coperti da finanziamenti. Relativamente alle risorse umane l'OIV sottolinea la particolare attenzione dedicata dall'Ente nell'incrementare la qualità del capitale intellettuale potenziando l'attività di formazione e promuovendo strumenti organizzativi quali i team trasversali, la mappatura dei processi e delle competenze e i nuovi strumenti di valutazione basati sulle competenze trasversali.

- **Coerenza degli obiettivi di trasparenza indicati nel Piano con quelli indicati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**

Questo OIV registra, per quanto di pertinenza, corrispondenza tra le indicazioni del Piano e quelle del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Relativamente alle modalità di misurazione della performance organizzativa si ricorda che l'Ente ha organizzato una serie di strumenti, già precedentemente in uso prima della riforma e così sintetizzati: le metodologie del sistema di pianificazione e gestione integrato, le analisi dei feedback per i servizi resi ai vari stakeholder e gli indici di performance specifici per i servizi operativi dedicati al trasferimento tecnologico ed alla formazione. Tali strumenti appaiono adeguati a misurare la performance organizzativa anche se, ad avviso di questo OIV, manca una modalità di rendicontazione che fornisca una sintesi chiara e organizzata atta a evidenziare la performance complessiva dell'Ente.

Secondo il *timing* previsto nel sistema l'Ente ha programmato due monitoraggi intermedi (30 aprile e 31 luglio). Va rilevato tuttavia che nell'anno 2011 i tempi previsti non sono stati rispettati scivolando di qualche mese rispetto a quanto preventivato. Tuttavia il primo monitoraggio (giugno) ha consentito di evidenziare alcune incongruenze degli obiettivi e target che sono stati opportunamente modificati.

In merito alla qualità e affidabilità dei dati utilizzati per la misurazione, l'OIV non rileva particolari criticità, ritenendoli resi con sufficiente tempestività e provenienti da fonti attendibili.

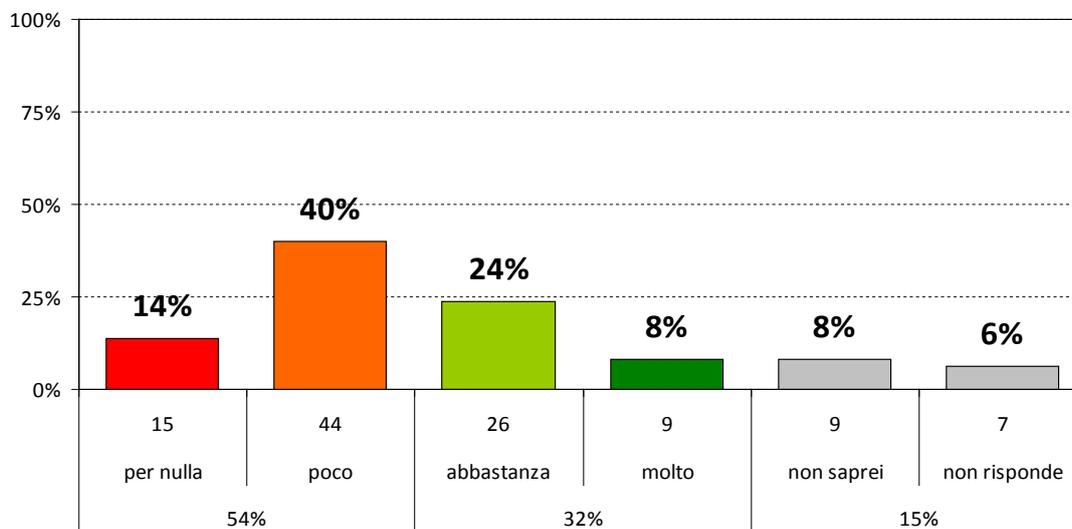
2.1.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

Si registra invece una difficoltà di traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi nei confronti dei servizi di staff, 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 di struttura e conseguentemente organizzativa. In tal senso l'OIV auspica che il miglioramento del processo di formulazione e definizione degli obiettivi che precede la redazione del Piano delle Performance, già suggerito al paragrafo precedente, possa migliorare questa criticità grazie all'apporto e al dialogo con il personale dei servizi coinvolti.

Nel paragrafo precedente si è già sottolineata una criticità derivata dallo scarso grado di condivisione del sistema e del Piano, criticità rilevata a metà anno in occasione dell'indagine di clima, attraverso una serie di domande dedicata a evidenziare il livello di conoscenza, condivisione e fiducia nel sistema. Relativamente al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si riporta il grafico seguente che evidenzia il basso livello di condivisione del sistema di misurazione della performance organizzativa tra gli interpellati (il 54% condivide poco o nulla il sistema). Come verrà specificato nella sezione relativa alla performance individuale, tale mancanza di condivisione si riflette anche sul sistema di misurazione della performance individuale.

Quanto condivide il sistema di misurazione della performance ORGANIZZATIVA?



Circa il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione del ciclo delle performance si osserva che i vari processi di misurazione sono ampiamente illustrati attraverso schemi riepilogativi, tabelle sinottiche e diagrammi di flusso. Particolare sforzo è stato dedicato alla predisposizione del piano degli obiettivi in uno schema riepilogativo funzionale alla ricomprendere il maggior numero di informazioni utili.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

L'Ente ha impostato il suo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale con una forte attenzione al sistema di misurazione della performance organizzativa. Ciò è reso evidente da due circostanze:

1) con riferimento ai dirigenti, gli obiettivi previsti in sede di performance organizzativa sono stati calati de plano su una o più direzioni. Per ciascun obiettivo è stato individuato un dirigente c.d. "leader", cui è stata assegnata la responsabilità di coordinare i contributi delle singole direzioni coinvolte nel perseguimento dell'obiettivo.

2) con riferimento al personale non dirigente, il collegamento tra valutazione individuale e performance organizzativa non è stato assicurato mediante l'attribuzione di obiettivi individuali, ma quantificando il premio di produttività spettante a ciascuna struttura in proporzione al suo livello di conseguimento degli obiettivi assegnati alla stessa.

La valutazione della performance individuale viene operata in base ai seguenti parametri:

1) dirigenti, per l'80% sulla base del conseguimento degli obiettivi; 20% sulla base dei comportamenti organizzativi;

2) personale non dirigente, la valutazione della performance individuale risponde a questo tipo di classificazione:

COMPETENZE GENERALI: competenze di base, di varia natura, non specificamente caratterizzanti una professionalità, che devono essere possedute dal personale che afferisce alle varie strutture.

COMPETENZE SPECIALISTICHE: competenze tecniche proprie di una struttura organizzativa e dei ruoli professionali in essa presenti o previsti.

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze attinenti la managerialità e/o il comportamento organizzativo che l'organizzazione valuta rilevanti per il proprio successo e che devono essere possedute trasversalmente in tutte le strutture.

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

Stabiliti i parametri di valutazione e il livello atteso, la valutazione delle singole risorse umane viene operata su triplice livello:



Si sottolinea che, allo stato attuale, il personale viene valutato ai fini dell'erogazione di incentivi esclusivamente sulla base delle competenze trasversali, mentre le competenze generali e specialistiche sono utilizzate ai fini dell'individuazione dei profili oggetto di selezione, nonché della redazione dei piani formativi.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

L'Ente ha dichiarato lo svolgimento di due monitoraggi intermedi della performance nei mesi di giugno e settembre 2011, e di un monitoraggio definitivo, anche alla luce dei dati consuntivi, nel mese di febbraio 2012. In merito l'OIV osserva che risulterebbe consigliabile svolgere più monitoraggi intermedi, compatibilmente con le esigenze organizzative dell'Ente, svolgendo il primo almeno entro il mese di giugno. Rendere più frequenti e, comunque, anticipare i monitoraggi consente sicuramente di adottare provvedimenti correttivi più tempestivi. Inoltre, il monitoraggio consentirebbe di verificare l'attualità di alcuni obiettivi rispetto alle effettive esigenze dell'Ente così sono venute configurandosi nel tempo.

Sia con riferimento al personale dirigente, che al personale non dirigente, la valutazione finale al valutato viene comunicata attraverso *colloqui di feedback* durante i quali vengono commentate le schede di valutazione. In merito questo OIV svolge due ordini di osservazioni:

1) il sistema di misurazione e valutazione di AREA calendarizza la valutazione individuale tra il 30 aprile e il 30 maggio dell'anno successivo all'anno da valutare. Appare chiaro che questo timing va rivisto, considerando che le relazione sulla performance il prossimo anno dovrà essere redatta entro il 30 marzo.

2) oltre alle tempistiche di mero processo, che già di per sé consigliano l'anticipazione di questa fase, la calendarizzazione della restituzione della valutazione va rivista anche per ragioni di opportunità valutativa interna, non ultima quella di avvicinare i tempi della valutazione rispetto a quelli dell'erogazione del premio. Una valutazione di comportamenti distante temporalmente dall'anno concluso e oggetto di valutazione potrebbe esporre a contenzioso, senza contare che è suscettibile di errori valutativi quali l'effetto *primacy* e *recency*.

Per quanto riguarda la valutazione sull'attività 2011, ad oggi risulta completata la valutazione dei dipendenti non dirigenti, mentre risulta in corso la valutazione sui comportamenti organizzativi dei dirigenti.

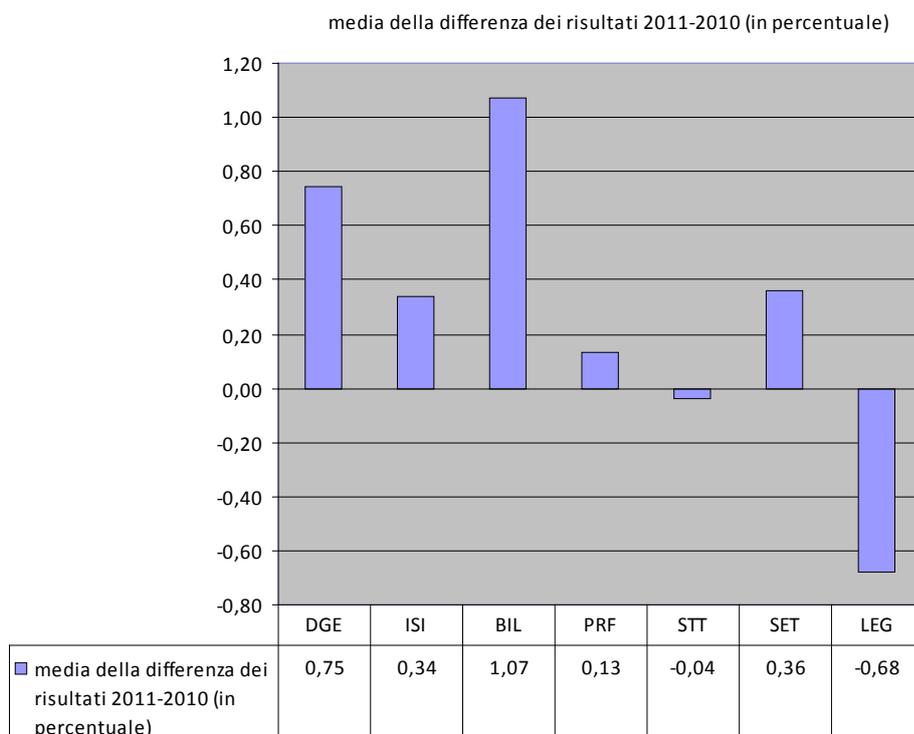
Con riferimento alle valutazioni operate dai dirigenti sui dipendenti non dirigenti, il processo ha riguardato le 7 strutture organizzative, rimesse ciascuna alla responsabilità del Direttore generale e di sei dirigenti (quattro dirigenti amministrativi di seconda fascia e due tecnologici).

Per quanto riguarda la valutazione del personale non dirigente, le valutazioni operate dai dirigenti hanno evidenziato il seguente scostamento medio rispetto al valore atteso.

MEDIA della percentuale di raggiungimento del valore atteso (anno 2011)



Il grafico seguente evidenzia il miglioramento/peggioramento riscontrato tra i punteggi attribuiti in seno alle singole strutture nella valutazione sull'attività 2010, operata nel 2011, e nella valutazione relativa all'attività svolta nel 2011, operata nel 2012. Si evidenzia un aumento nelle valutazioni nella gran parte dei servizi, ad eccezione di due, per uno dei quali la differenza è irrilevante, mentre per l'altro è più significativa.



A una iniziale analisi sembrerebbe che le valutazioni prodotte dai dirigenti siano poco differenziate, sostanzialmente appiattite, stante una differenza valutativa, pari solo a 1/10 del punteggio. In realtà il dato meramente quantitativo, va letto alla luce delle considerazioni che seguono, e che tengono conto delle condizioni di contesto in cui si è calato l'attuale sistema di misurazione e valutazione.

Infatti con riferimento all'applicazione delle previsioni di cui all'art. 19, commi 1 e 2, questo OIV sottolinea che AREA non ha proceduto alla contrattazione delle tre fasce di merito fornendo le seguenti spiegazioni che, ad avviso di questo organismo, non appaiono destituite di fondamento.

Già il 4 di febbraio 2011, il ministro della Funzione Pubblica e le OO.SS. hanno concluso un accordo in merito alla sospensione delle fasce, la cui portata è stata successivamente chiarita dalla circolare della Funzione Pubblica n. 1/2011. Queste fonti decretavano la sospensione del sistema di suddivisione dei giudizi in tre fasce a fronte del blocco del decretato blocco della contrattazione fino al 2013. Nell'agosto 2011, con il D. Lgs. n. 141/2011, questo principio è stato tradotto in norma positiva. L'art. 6, comma 1, norma citata, prevede che "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009". Poiché gli ultimi contratti collettivi stipulati sono ad oggi quelli del quadriennio in parola, le fasce sono sospese. Restano salve le considerazioni operate da questo OIV in merito all'opportunità di adottare comunque un sistema di valutazione che consenta una maggiore differenziazione dei giudizi, in modo da incoraggiare maggiormente i dipendenti all'adozione di comportamenti virtuosi.

Va inoltre considerato che il sistema di misurazione e valutazione delle competenze del personale non dirigenziale non è legato in maniera esclusiva al sistema premiante: esso infatti viene utilizzato già da alcuni anni per altre finalità, quali la redazione dei piani formativi e la pianificazione delle competenze necessarie all'operatività dei servizi, dove non è necessario concentrarsi su una forzosa, e poco realistica, differenziazione dei giudizi. Non stupisce quindi che in questo primo anno e in assenza di vincoli cogenti, le valutazioni dei dirigenti siano state operate senza rendersi conto di un tendenziale appiattimento.

Questo OIV, se quindi da un lato comprende e giustifica il risultato relativo all'anno 2011, suggerisce tuttavia all'Ente di valutare l'opportunità di introdurre nel sistema di misurazione e valutazione dei correttivi che, consentendo una maggiore differenziazione dei giudizi, incoraggino maggiormente i dipendenti all'adozione di comportamenti virtuosi. L'OIV ricorda inoltre che la capacità di differenziare i giudizi è esplicitamente collegata dallo stesso d.lgs. 150/2009 art. 9 c. 1 lett. d) alla misurazione e valutazione individuale del personale dirigenziale e responsabile di unità organizzativa.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Come già ricordato, il sistema di valutazione per competenze trasversali in uso presso AREA è in questa parte mutuato dal meccanismo adottato dall'Ente diversi anni prima dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo n. 150/2009. Se da un lato l'adozione della metodologia precedentemente utilizzata ha consentito di recuperare le risorse investite negli anni precedenti e di continuare il percorso virtuoso già intrapreso, dall'altro il sistema non è stato progettato con l'esplicita finalità di differenziare i giudizi in relazione alla costituzione delle fasce di merito di cui all'art. 19, richiesta della riforma intervenuta successivamente. Questa considerazione non vuole inficiare *in toto* la bontà della metodologia utilizzata, ma sollecita semplicemente ad adeguarla con dei piccoli correttivi. A parere di questo OIV una maggiore differenziazione dei giudizi può essere evidenziata in due modi: o utilizzando una scala di misurazione più ampia, quindi aumentando le possibilità del dirigente di scelta di punteggi intermedi, oppure introducendo delle rettifiche *ex post* che intervengono quando le valutazioni sono eccessivamente appiattite. Le due soluzioni non sono necessariamente alternative.

A maggior chiarimento si evidenzia che la valutazione relativa ad ogni competenza trasversale viene operata secondo i seguenti livelli:

<i>Punteggio</i>	<i>Descrizione</i>
1	Comportamento non caratteristico.
2	Comportamento non in linea con le attese.
3	Comportamento messo in atto nei suoi aspetti basilari.
4	Comportamento consolidato e ricorrente.
5	Comportamento espresso a livello di eccellenza.

Il livello atteso non viene mai indicato al di sopra del 4. Vi sono, anzi, profili professionali (es. operatore) in relazione ai quali il livello atteso viene indicato su diverse competenze trasversali sul livello 3. Il punteggio 5 corrisponde all'eccellenza ma, collocandosi al di sopra del livello atteso, può presentare effetti distorsivi se il punteggio atteso costituisce il punteggio massimo assegnabile. A partire dalla valutazione sull'attività 2010, operata nel 2011, la possibilità di assegnare il punteggio 5 è stata lasciata fino a concorrenza del punteggio complessivo massimo, per cui è stata utilizzata esclusivamente nel caso in cui il valutato

presentasse una o più carenze rispetto all'attesa, compensabili con una valutazione di eccellenza su qualche altro *item*.

Quanto ai livelli 1 e 2, essi comportano valutazioni di disvalore piuttosto marcate e vengono, quindi, utilizzati dai valutatori con molta parsimonia, compatibile del resto con il tenore testuale del giudizio. Ne deriva che il punteggio è effettivamente graduabile solo al 20-40% dell'intero *range*. Questo appiattimento non consente di effettuare una ragionata e ampia distinzione dei giudizi. Anche il descrittivo affiancato ai giudizi numerici non incoraggia l'adozione dei punteggi più bassi.

L'adozione di una diversa scala di misurazione più consona alle richieste di differenziazione del d.lgs 150/2009, che in virtù delle considerazioni sopra esposte parrebbe la soluzione più opportuna, è nell'immediato poco fattibile, poiché produrrebbe i suoi effetti solo alle valutazioni dell'anno 2013, cioè nel 2014, considerando che il sistema confronta il gap valutativo di due annualità e che risulterebbe improprio confrontare annualità misurate con scale diverse. Va inoltre ricordato che sarebbe difficile introdurre queste modifiche senza un adeguato percorso di preparazione e formazione per valutati e valutatori, almeno pari a quello già precedentemente investito per l'attuale sistema in uso.

Rimane peraltro l'esigenza della maggiore differenziazione dei giudizi introdotta dal D. Lgs. n. 150/2009, che consenta la produzione di graduatorie delle valutazioni individuali rilevanti ai fini delle progressioni economiche e di carriera. Se quindi da un lato le opportune modifiche sulla scala di misurazione possono essere pianificate nel lungo periodo, dall'altro si consiglia di introdurre provvisoriamente un meccanismo correttivo ex-post che penalizzi il dirigente o il servizio in cui ci sia un eccessivo appiattimento delle valutazioni, o meglio in alternativa che premi il dirigente o il servizio che dimostri una maggiore capacità di differenziazione. Tale meccanismo dovrà necessariamente tener conto della diversa numerosità dei servizi.

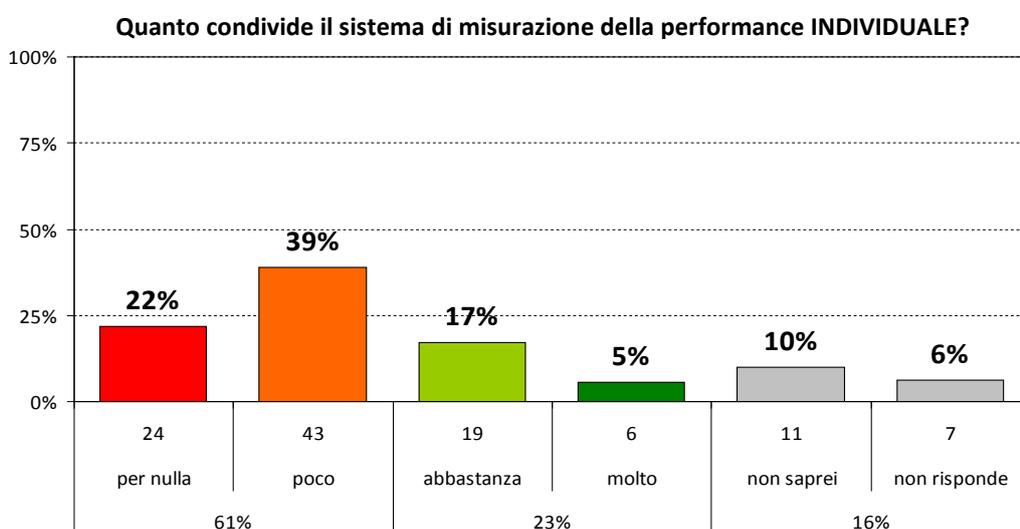
Per quanto riguarda la **percezione del sistema da parte degli stakeholder**, da intendersi qui come *stakeholder* interni (personale) ed esterni (organizzazioni sindacali), va preliminarmente osservato che il sistema di valutazione mediante competenze trasversali è stato introdotto in forma partecipata dal personale (i comportamenti sono stati selezionati da un *focus group* costituito da un campione rappresentativo di dipendenti) e recepito dalla concertazione prima che il sistema venisse espunto dall'ambito della contrattazione e divenisse oggetto di mera comunicazione sindacale. La reazione all'introduzione del sistema era stata particolarmente positiva anche perché, come si è precisato, il sistema è impostato nel senso di non estremizzare i giudizi. L'apprezzamento e la condivisione delle organizzazioni e del personale rafforza la convinzione di questo OIV sulla bontà del sistema di misurazione e valutazione individuale adottato.

Va tuttavia considerato che l'importazione del sistema precedente, frutto di processi di condivisione diffusa, nella cornice del D. Lgs. n. 150/2009, non è stata accompagnata dagli stessi processi di partecipazione, a causa di un certo grado di precipitazione, dovuto soprattutto alla novità di alcune previsioni e alla ridotta disponibilità di tempo in cui attuarle. In particolare, l'accento posto dalla riforma sul legame tra concetto di performance organizzativa e performance individuale con l'introduzione di obiettivi "più sfidanti", non è stato tradotto dall'Ente attraverso un processo di negoziazione e accettazione di obiettivi individuali, ma è stato calato sulla struttura, costituendo un elemento di novità per il personale, soprattutto in termini di metodo.

Approfittando dell'annuale rilevazione di clima e benessere organizzativo, che AREA aveva introdotto già da diversi anni, nel 2011 sono stati inseriti alcuni *item* di valutazione del grado di condivisione del sistema. L'indagine di clima, all'interno del quale sono state collocate anche alcune tematiche inerenti il benessere,

per sua natura è finalizzato all’ottenimento di risposte libere e non condizionate. Pertanto, anche in considerazione del numero limitato di dipendenti in servizio presso l’Ente (ca. 120 all’epoca della rilevazione) la garanzia dell’anonimato ha impedito di inserire alcuni elementi di identificazione della popolazione consultata. Non si è quindi in grado di differenziare le risposte in ragione della provenienza per profilo professionale (ad esempio dirigenti, dipendenti suddivisi in qualifiche).

Nonostante ciò la rilevazione ha messo in luce il fatto che il sistema non è stato condiviso dal personale. Si propongono alcuni *item* che possono ritenersi significativi, relativamente alla performance individuale. Alla domanda “Quanto condivide il sistema di misurazione della performance INDIVIDUALE?” la percentuale di coloro che condividono poco o nulla è del 61%.



La diretta conseguenza della mancanza di condivisione è la mancanza di fiducia nella capacità del sistema di misurazione e valutazione di incidere sulle performance individuali e collettive, come viene attestato dalle risposte riassunte nel grafico successivo.

Quanta FIDUCIA nelle capacità del sistema di misurazione di migliorare la performance...



In occasione di una riunione svolta dall'OIV con tutto il personale di AREA in data 19 settembre 2011, durante la quale l'OIV e alcuni componenti della Struttura Tecnica Permanente hanno fornito spiegazioni in merito al sistema ed alla revisione degli obiettivi approvata dal C.d.A. nel mese di luglio 2011, è emerso che le tempistiche di adozione del sistema e, subito dopo, del piano, avevano inciso in modo decisivo sulla percezione dello stesso da parte del personale. Un intervento più attento di illustrazione e ascolto avrebbero reso senz'altro più "digeribili" le novità introdotte. Questa circostanza è stata fatta presente alla Struttura Tecnica Permanente, al direttore generale e ai dirigenti delle strutture, nonché al vertice politico dell'Amministrazione.

Con riferimento alle procedure di conciliazione, pur previste dal sistema, va sottolineato che, da quanto riferito dall'Amministrazione, non sono mai state fino ad ora proposte. Se in parte la ragione risiede nella scarsa varianza delle valutazioni (v. quanto esposto nel presente punto), tuttavia anche questa circostanza costituisce un indice di implicita accettazione del giudizio che costituisce comunque un fatto apprezzabile.

2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplina le fasi del ciclo della performance prevedendone le connessioni con altri strumenti di governo e finanza dell'Ente (piano triennale, bilancio di previsione e conto consuntivo, bilancio sociale) dettandone le tempistiche.

	Termine	Attività	Organo competente
1.	15 gennaio	Piano delle Performance: proposta	DGE/LEG, Proposta presidente
2.	31 gennaio	Piano delle Performance: adozione	C.d.A.
3.	5 febbraio	Trasmissione del Piano delle Performance a CIVIT e a MEF	DGE
4.	10 febbraio	Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV	DGE; OIV
5.	31 marzo	Piano triennale di attività Piano triennale di fabbisogno del personale	C.d.A.
6.	31 marzo	Bilancio economico e finanziario: adozione	C.d.A.
7.	31 maggio	Bilancio sociale, redazione e approvazione	Servizio BIL/C.d.A.
8.	31 maggio	Bilancio del Capitale Intellettuale e Profilo Dinamico delle Attività: redazione e adozione	Servizio BIL/C.d.A.
9.	30 aprile	Primo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
10.	15 maggio	Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle Performance.	C.d.A.
11.	20 maggio	Eventuale invio aggiornamento del Piano delle Performance a CIVIT e a MEF	DGE
12.	30 aprile	Misurazione e valutazione definitiva livello della performance organizzativa dell'anno precedente; relazione al C.d.A. sui risultati	Tutti con coordinamento LEG e DGE
13.	30 maggio	Riesame della direzione e proposta di miglioramento	DGE, coadiuvato dai dirigenti

	Termine	Attività	Organo competente
		al C.d.A.	
14.	30 aprile -30 maggio	Inizio valutazione performance individuale su performance anno precedente, misurazione e valutazione, restituzione risultati individuali.	Dirigenti nei confronti del personale; Direttore generale nei confronti dei dirigenti; C.d.A. nei confronti del Direttore Generale.
15.	1 giugno	Trasmissione valutazione del personale operata dai dirigenti a DGE per omogeneizzazione parametri	Dirigenti/LEG
16.	10 giugno	Relazione sulla performance: redazione	DGE e LEG
17.	15 giugno	Validazione OIV Relazione sulla performance	OIV
18.	15 giugno	Proposta al C.d.A. di valutazione e attribuzione premio a DGE	OIV
19.	30 giugno	Relazione sulla performance: adozione	C.d.A.
20.	10 luglio	Trasmissione della Relazione sulla performance a CiVIT e a MEF	DGE
21.	10 luglio	Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV	DGE; OIV
22.	31 luglio	Secondo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
23.	15 settembre	Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle Performance.	C.d.A.
24.	20 settembre	Eventuale invio aggiornamento Piano delle Performance a CiVIT e a MEF	DGE
25.	30 novembre	Bilancio triennale di previsione: approvazione	C.d.A.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è trattato dagli *step* riportati ai numeri da 14 a 21.

È vero che con il comunicato di data 7 marzo 2012 le scadenze, originariamente programmate dalla CiVIT con comunicato d.d. 21.12.2011, sono state posposte in ragione della “constatazione 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’art. 40, comma 3 quater, d. lgs. n. 165/2001 e succ. mod. (31 maggio), attesa l’attuale situazione della contrattazione collettiva”. Ma è anche vero che 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, frutto della citata revisione, è quindi provvisoria.

Appare prudente, quindi, e più fedele alla logica del sistema, che non vuole intercorra un tempo eccessivo tra il periodo da valutare e l’esercizio delle facoltà valutative (si veda in merito a questo concetto quanto riportato al punto 2.2.2., ove si accenna anche al rischio di errori valutativi), nonché tra la valutazione e l’erogazione degli eventuali conseguenti premi, proporre le seguenti tempistiche più coerenti con il funzionamento complessivo del sistema.

31.03.2012 – Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema (art. 14, comma 4, lett. a) d.lgs 150/2009)
31.03.2012 – “Relazione sulla performance” delle singole amministrazioni (art. 10, comma 1, lett. b) d.lgs 150/2009)
30.04.2012 – Validazione da parte degli OIV della “Relazione sulla performance “ delle singole amministrazioni (art. 14, comma 4, lett. c) d.lgs 150/2009)

Questo OIV suggerisce, quindi, di introdurre nel senso indicato la modifica delle scadenze della parte finale del ciclo delle performance attualmente previste nel sistema, pur nella consapevolezza che tale modifica richiederà all’Ente e alla Struttura Tecnica Permanente uno sforzo organizzativo particolare per conciliare tali attività con tutti gli altri adempimenti concomitanti (bilancio, rendicontazioni, piani programmatici... etc.).

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione attualmente in corso, l’Amministrazione ha comunicato al personale (lettere d.d. 15 marzo 2012 ai dirigenti e di data 19 marzo 2012 al personale non dirigente) e fino ad ora mantenuto le seguenti cadenze procedurali.

n. fase	Periodo	Adempimento	Soggetti
1	19.3.2012- 26.3.2012	Prima valutazione del personale sulla base delle competenze generali, specialistiche e trasversali, senza comunicazione dei risultati agli interessati e comunicazione a DGE e LEG	<u>Tutti i dirigenti</u>
2	27.3.2012- 30.03.2012	Analisi e omogeneizzazione valutazioni.	DGE in collaborazione con LEG
3	2.4.2012- 20.4.2012	Colloqui di feedback	<u>Tutti i dirigenti</u>
4	Entro 23.4.2012	Presentazione dei risultati del processo valutativo all’OIV per la stesura della relazione di verifica sul sistema.	Struttura tecnica
5	Entro 30.4.2012	Relazione di verifica sul sistema e comunicazione alla CIVIT	OIV
6	Entro 21.5.2012	Redazione della relazione sulla performance	Struttura Tecnica
7	Entro 30.5.2012	Approvazione Relazione sulla Performance	C.d.A.
8	Entro 7.6.2012	Validazione della Relazione sulla performance	OIV
9	Entro 15.6.2012	Conclusione processo (comprensivo della quantificazione dell’art. 19, della delibera C.d.A. e della concertazione) e erogazione trattamento economico correlato a partire dalla busta paga di giugno.	LEG

Non risultano ancora comunicate, alla data della presente relazione, le valutazioni sui comportamenti organizzativi dei dirigenti, che costituiscono parte integrante della valutazione insieme con la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi. Il processo tuttavia è stato avviato e pertanto si confida ragionevolmente nella sua conclusione entro i tempi programmati.

La Struttura Tecnica Permanente è stata costituita attingendo da personale appartenente a diversi servizi (due dirigenti e due funzionari). A capo della struttura è stato posto il Direttore Generale. Non risultano pareri resi dalla CiVIT in ordine alle modalità per la costituzione della Struttura che, del resto, data la limitata dimensione dell'Ente, non avrebbe potuto essere costituita in ufficio apposito, esclusivamente adibito ai compiti in questione, anche in ragione del principio di invarianza di spesa che governa l'intero processo. La CiVIT non ha neppure sino ad ora espresso pareri in merito a possibili questioni di incompatibilità o conflitto di interesse, né al grado di terzietà che l'organismo in parola dovrebbe garantire. La Struttura funziona regolarmente ed opera a giudizio di questo OIV a livello soddisfacente.

Con riferimento al coinvolgimento degli organi politici, si osserva che l'Ente è stato assoggettato nel corso dell'anno 2011 a radicali modifiche. A seguito della revisione statutaria operata in attuazione del D. Lsg. n. 213/2009, l'Ente è tra l'altro passato da un C.d.A. composto da 15 componenti e un C.d.A. composto da 3 componenti. Questa modifica avrebbe sicuramente potuto rendere più diretta e immediata la relazione tra l'organo di indirizzo politico e la struttura, ma l'Ente ha subito un turn over alla presidenza, che è stata assunta con decorrenza agosto 2011 dal Dott. Corrado Clini e, dopo un breve periodo, dal Prof. Adriano De Maio, che è entrato in carica il 23 febbraio 2011. Paradossalmente, quindi, l'attuale presidente non ha concorso all'adozione dei nuovi obiettivi. È ovviamente molto presto per conoscere gli orientamenti della nuova presidenza che saranno sicuramente fatti oggetto di comunicazione anche a questo organismo.

2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Il ciclo della performance viene gestito con l'ausilio dei comuni applicativi informatici. Le competenze generali, specialistiche e trasversali sono gestite, con periodico aggiornamento, mediante un gestionale disponibile sul mercato. Le valutazioni relative al personale non dirigente confluiscono nel database. Il personale è formato per effettuare analisi dei dati e elaborazione di statistiche.

I sistemi adottati appaiono per il momento adeguati al compito e proporzionati all'entità della struttura e al numero di persone da valutare.

2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Questo OIV ha osservato che, quantunque l'azione di monitoraggio intermedio degli obiettivi possa essere senz'altro migliorata, l'Ente ha utilizzato le informazioni raccolte per operare una revisione degli obiettivi nel mese di luglio 2011. In quella sede sono state considerate alcune sopravvenienze, che hanno suggerito di integrare alcuni obiettivi e sostituirne altri. Da questo punto di vista si deve osservare che il sistema ha spiegato la sua efficacia nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo. Sono anche state fatte modeste revisioni al sistema di misurazione della performance individuale, fermo restando che, per consentire un'adeguata differenziazione dei giudizi, anche in vista della reintroduzione delle tre fasce stipendiali, come sottolineato nel precedente paragrafo 2.2.3, un'ulteriore revisione del sistema appare opportuna.

Con riferimento alle pari opportunità, l'Ente non ha al momento dimostrato di utilizzare il sistema per favorire la parità di genere. Appare tuttavia utile riportare qualche dato che, ad avviso di questo OIV, evidenzia che l'Ente non presenta attualmente situazioni di particolarità criticità sul versante delle pari opportunità. La relazione recentemente presentata dal CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) di AREA evidenzia una situazione generalmente positiva sotto il profilo delle pari opportunità, ma anche del benessere aziendale. Il lavoro di questo organismo non vuole essere riproduttivo dell'analisi svolta dal CUG, che del resto è stata trasmessa agli organi di vertice dell'Amministrazione. In futuro questo OIV opererà, con l'ausilio della Struttura Tecnica Permanente e degli uffici competenti dell'Ente, un'analisi specifica.

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

3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

È tema di estremo interesse quello della predisposizione di adeguati strumenti organizzativi, ma anche informatici, adottati dall'amministrazione per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio. L'attenzione ad una gestione coerente ed efficiente dei processi è in parte evidenziata dall'attenzione che l'Ente pone alla cronologia e alla logica degli adempimenti, seppure con necessità di qualche correttivo, come evidenziato nel paragrafo 2.3 della presente relazione. La Struttura Tecnica Permanente ha fatto osservare che prestabilire una linea di condotta che renda più efficiente lo sforzo degli uffici, evitando di duplicare, insieme con la documentazione, anche il volume di notizie prodotte, non è sempre facile. In parte la cronologia degli adempimenti è direttamente influenzata dalle autorità preposte alla vigilanza. La Struttura ha esemplificato alcune criticità: il Piano triennale di attività e fabbisogno di personale, che è documento di programmazione per eccellenza, non può essere redatto prima o contestualmente al Piano delle Performance, che viene adottato in gennaio, poiché le istruzioni ministeriali per la redazione, che ormai cambiano di anno in anno, vengono trasmesse all'Ente nel mese di febbraio; anche il Bilancio triennale di previsione viene redatto in momento successivo al Piano delle Performance e anteriormente al Piano di Fabbisogno. Alcuni dati del bilancio sociale potrebbero essere utili ai fini della redazione del Piano delle Performance, ma purtroppo le risorse a disposizione non ne consentono una redazione contestuale. Si ritiene che possa essere razionalizzato, invece, il rapporto tra Riesame della direzione (documento richiesto dal sistema qualità) e relazione sulla performance (art. 10, comma 1, let. b, D. Lgs. n. 150/2009). La Struttura Tecnica ha fatto inoltre osservare che il periodo più recente è stato caratterizzato dal moltiplicarsi di adempimenti, a fronte di una riduzione delle risorse impegnate negli uffici di staff.

L'OIV raccomanda di perseguire l'obiettivo della razionalizzazione degli adempimenti per rendere il lavoro, oltre che più efficiente, più significativo per chi lo svolge ma anche per gli *stakeholder* che ne ricevono informazione. I citati documenti di gestione e di *accountability*, infatti, sono strumenti che, se redatti in modo razionale e chiaro, senza inutili duplicazioni, costituiscono un potente strumento per garantire la piena trasparenza dell'azione dell'Amministrativa. Rendere disponibili documenti farraginosi, in parte duplicativi di altri strumenti di *accountability*, e magari contenenti dati divergenti o contrastanti tra loro, disorienta il cittadino che accedere alle informazioni, ma ancor prima scoraggia l'accesso, spogliando questi strumenti della loro potente valenza comunicativa.

Non si vuole con questo dire che i documenti prodotti in seno di AREA siano poco chiari, ma semplicemente focalizzare l'attenzione dell'Ente su questo aspetto, incoraggiandolo a darsi degli obiettivi di razionalizzazione.

3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

L'OIV osserva che l'Amministrazione, compatibilmente con le risorse a disposizione e la dimensione dell'Ente, ha escogitato un meccanismo semplice ma efficace per assicurare integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti: infatti nel disporre la costituzione della Struttura Tecnica Permanente, ha fatto coincidere le figure professionali che si occupano di Bilancio, controllo di gestione, programmazione e risorse umane con la struttura stessa. Questa soluzione presenta l'indubbio vantaggio di disporre con immediatezza di informazioni di prima mano, senza ricercarle presso uffici terzi. Non si può tuttavia mancare di sottolineare che il carico di lavoro, che viene ad aggiungersi ai compiti precedentemente svolti, è ingente.

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

Questo OIV ha constatato la tempestiva attuazione degli obblighi in merito alla redazione, pubblicazione e attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, che ha fatto oggetto di un precedente monitoraggio comunicato alla CIVIT.

I dati, come risulta dal monitoraggio operato dal Responsabile della trasparenza, le cui risultanze si allegano alla presente relazione sotto la lettera A1, e confermato dalle verifiche di questo organismo (come da tabella allegata alla presente relazione sotto la lettera A2) si possono ritenere completi e aggiornati.

Qualche iniziativa aggiuntiva da riconnettersi all'alveo delle Giornate della trasparenza, sarebbe utile, per quanto il Direttore Generale abbia fatto notare che la problematica dell'invarianza di spesa e le restrizioni ai convegni contenute nella normativa più recente non agevolano l'adempimento.

Attualmente non sono disponibili dati recenti sul coinvolgimento degli *stakeholder*. Sono state effettuate nel 2011 alcune giornate della trasparenza, rivolte agli *stakeholder* interni (risorse umane dell'Ente), nonché agli utenti insediati nel parco scientifico. Il Direttore Generale, nella sua qualità di Responsabile della trasparenza, comunica che verranno comunque previste ulteriori Giornate della trasparenza, probabilmente in concomitanza con altri eventi, onde assicurare il rispetto dei limiti finanziari.

Al termine della verifica operata, l'OIV rilascia l'Attestazione allegata alla presente relazione.

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 due fattori: le attività svolte dall'Ente sono molto differenziate e soggette a incremento e revisione continui; la collettività interessata è molto differenziata e di per sé quantitativamente molto meno significativa di quella tipica, per esempio, degli enti locali o degli

enti previdenziali. È comprensibile per un Ente di ricerca la definizione di standard relativi ad una simile attività, aleatoria per definizione, risulti complessa. Tuttavia si osserva che l'Ente è certificato qualità ISO.9001 e che dispone di mappature di processo e di procedure analitiche che riservano estrema attenzione alla cura del rapporto col cliente/utente. Si ritiene quindi, che l'Ente sia in grado di mutuare dalle suddette mappature di processo, nonché dalla descrizione delle proprie procedure, tutti gli elementi su cui basare questo intervento.

Si osserva del resto che sul Piano delle Performance 2012-2014 figura un apposito obiettivo, attribuito alle competenti direzioni. Si raccomanda l'Ente di procedere con urgenza facendo presente che l'adempimento è obbligatorio e indubbiamente di grande utilità nei rapporti con l'utenza.

6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L'OIV osserva che il grado di coinvolgimento degli *stakeholder* interni di AREA potrebbe essere migliorato soprattutto nella fase preliminare che porta alla definizione degli obiettivi strategici e alla loro declinazioni 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 le imprese del Parco scientifico, che potrebbero invece essere più facilmente cooptabili nella definizione degli standard di qualità.

Per quanto riguarda gli ulteriori *stakeholder*, puntualmente individuati nei cluster previsti dal Piano delle Performance, si evidenzia che l'Ente si è dotato di Bilancio Sociale, che viene elaborato con cadenza annuale da diversi anni, con il coinvolgimento degli *stakeholder* e che inoltre si è dotato di una serie di iniziative di media Monitoring, avviate nel 2011 per raccogliere suggerimenti ed eventuali reclami.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL 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, di rapporti, analisi di dati ecc.). In particolare, in relazione ai diversi ambiti oggetto di monitoraggio:

2.1 Performance organizzativa

Con riferimento alla verifica inerente la performance organizzativa e la misurazione del livello di conseguimento degli obiettivi, la presidente dell'OIV ha proceduto ad effettuare una verifica in data 27/4/2012 presso la sede dell'Ente, scegliendo a campione alcuni dei target.

Il criterio scelto dalla Presidente dell'OIV per l'individuazione dei campioni è il seguente:

- 1) Almeno un obiettivo per ciascun servizio scelto sulla base dei seguenti parametri:

- a. Leadership;
 - b. Peso specifico dell'obiettivo;
 - c. Livello di raggiungimento (gli obiettivi non raggiunti non sono stati considerati).
- 2) Gli obiettivi assegnati al servizio con il più elevato livello di raggiungimento vengono monitorati con particolare attenzione. Si sceglie di monitorarne almeno due. Nell'esercizio 2011 il servizio con più alta percentuale di raggiungimento è stato PRF.

Nella tabella seguente vengono evidenziati gli obiettivi sottoposti a monitoraggio coerentemente con i criteri sopraindicati.

TABELLA A: VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PRIORITARI E STRATEGICI

N° Target	Livello raggiunto	Valutazione %	DGE		DGE/URI		BIL		ISI		LEG		PRF		SET		STT		IF	
			previsto	effettivo																
3	5	100%	K	si	K	si	K	si	K	si	20%	20%	K	si	K	si	K	si	K	si
6-7-27	2	30%	10%	3%	20%	6%											20%	6%	10%	3%
17-10	5	100%	K	si	K	si			10%	10%									10%	10%
19-20	3	60%					K	si	10%	6%	K	si			10%	6%	K	si	K	si
29	5	100%	K	si					K	si							10%	10%	10%	10%
35	5	100%	K	si	K	si			K	si			15%	15%			K	si	10%	10%
39	5	100%	K	si	K	si			K	si			10%	10%			K	si	K	si
21	2	30%	10%	3%	K	no	10%	3%	K	no	10%	3%	K	no	K	no	10%	3%	20%	6%
22	5	100%	20%	20%	K	si	10%	10%	K	si	10%	10%	10%	10%			10%	10%	K	si
23	5	100%	K	si	30%	30%	10%	10%	K	si			15%	15%	K	si	K	si	K	si
26	5	100%	K	si	K	si					K	si	10%	10%			K	si	K	si
25	1	0%	K	no			K	no			10%	0%					10%	0%	10%	0%
40	5	100%	K	si	K	si			K	si			10%	10%			K	si	K	si
8	5	100%	K	si	10%	10%	10%	10%			10%	10%	10%	10%			10%	10%		
9	3	60%	10%	6%	15%	9%	K	si	15%	9%					10%	6%				
15	5	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	K	si			10%	10%				
44	4	80%	10%	8%	10%	8%	20%	16%	K	si	K	si	10%	8%	K	si	K	si	20%	16%
45	4	80%	K	si	K	si	K	si	10%	8%	K	si								
46	5	100%	K	si					K	si	5%	5%			20%	20%				
18	5	100%	20%	20%	5%	5%	20%	20%	25%	25%	25%	25%			40%	40%	20%	20%	K	si

TL: team leader
 valutazione DG
 verificato da OIV

Documentazione in possesso del verificatore:

- copia del Piano delle Performance 2012-2014 e relative schede obiettivi;
- per il **Target 3**: *Almeno una persona a livello di dominio per ciascuna delle competenze inserite nel Catalogo delle competenze e metodologie distinte* (Team Leader: LEG- Peso:20%)
 Documentazione: "Elenco delle competenze distinte con indicazione del personale a livello di dominio"
- per il **Target 17-10**: *Almeno 8 nuovi insediati di cui almeno 2 start-up e spin-off incubati* (Team Leader: ISI- Peso :10%)
 Si è scelto di monitorare tale obiettivo nell'ambito della valutazione IF poiché si ritiene che abbia contribuito in modo determinate.
 Documentazione: elenco dei Gruppi di Sviluppo supportati da IF.
- per il **Target 29**: *Almeno 125 interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione* (Team Leader: STT- Peso:10%)
 Documentazione: elenco degli interventi.
- per il **Target 35**: *Almeno 25 azioni per la diffusione e il trasferimento di conoscenza, la divulgazione scientifica o la formazione della cultura dell'innovazione* (Team Leader: PRF- Peso:15%)
 Documentazione: elenco delle azioni.

- per il Target 22: *Almeno 3.5 M€ da finanziamenti regionali (competenze distintive) esclusa la Regione FVG e il progetto Enerplan* (Team Leader: DGE- Peso:20%)
Documentazione: schede da Database Infoprogetti (Database utilizzato da AREA per la gestione dei progetti)
- per il Target 23: *Almeno 1.2M€ da finanziamenti europei su progetti di ricerca, formazione e cooperazione transfrontaliera-transnazionale* (Team Leader: PRF- Peso:15%)
Documentazione: schede da Database Infoprogetti
- per il Target 40: *Almeno 25 progetti di europrogettazione e mobilità internazionale presentati e vinti con il supporto di AREA* (Team Leader: PRF- Peso:10%)
Documentazione: tabella riassuntiva dei progetti presentati e vinti
- per il Target 8: *Revisione e omogeneizzazione delle procedure di rendicontazione* (Team Leader: BIL- Peso:10%)
Documentazione: relazione riguardante le attività svolte.
- per il Target 15: *Bilancio di gestione degli insediati in pareggio* (Team Leader: ISI- Peso:20%)
Documentazione: relazione relativa all'attività di analisi svolta
- per il Target 44: *Autonomia finanziaria pari ad almeno 2* (Team Leader: BIL- Peso:20%)
Documentazione: foglio di calcolo e dettaglio da Rendiconto finanziario 2011
- per il Target 46: *Attuazione del Piano annuale delle opere* (Team Leader: SET- Peso:20%)
Documentazione: relazione riguardante le attività svolte.

2.2 Performance individuale

Con riferimento alla verifica inerente la performance individuale e, in particolare, la valutazione della performance individuale del personale non dirigente, la presidente dell'OIV ha proceduto alle seguenti verifiche presso la sede dell'Ente:

- esame di tutte le schede valutativa del personale non dirigente;
- esame delle statistiche relative, con evidenza degli scostamenti dalla media delle valutazioni per servizio e del dato dell'ultimo triennio.

Documentazione in possesso del verificatore: copia delle schede di valutazione, copia delle rilevazioni statistiche.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

Nessuna evidenza particolare. Criticità condivise con la Struttura Tecnica Permanente mediante audizione in data odierna.

Documentazione: non consegnata.

4. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Con riferimento Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione, la verifica è stata operata in data odierna on line, mediante consultazione del sito Di AREA (www.area.trieste.it, sezione Trasparenza e Merito).

Documentazione in possesso del verificatore: stampa di videate tratte dal sito, effettuata in data odierna.

5. Definizione e gestione di standard di qualità

Con riferimento alla definizione e gestione di Standard di qualità, in mancanza di un documento che rispondesse a pieno alle specifiche contenute nelle deliberazioni della CIVIT, sono state esaminate alcune

procedure del sistema qualità, inerenti la Gestione degli insediamenti, la Progettazione di servizi e attività di ricerca e la Gestione di attività di formazione.

Documentazione in possesso del verificatore: copia dei seguenti documenti del sistema qualità:

- Procedura 05, Gestione insediamenti;
- Procedura 08, Progettazione di servizi e attività di ricerca;
- Procedura 09, Gestione di attività di formazione.

6. Coinvolgimento degli stakeholder

Relativamente al coinvolgimento degli *stakeholder* sono state esaminati il Bilancio Sociale di AREA che prevede il coinvolgimento degli *stakeholder* e il Piano di media Monitoring avviato nel 2011 ed utilizzato da AREA per raccogliere suggerimenti ed eventuali reclami.

Documentazione in possesso del verificatore: Copia del Bilancio Sociale 2010 e Piano di Social media Monitoring.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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.

- L'OIV suggerisce di rivedere e migliorare il percorso preliminare che porta alla definizione degli obiettivi strategici e alla loro declinazioni in obiettivi operativi con un maggiore coinvolgimento e confronto di C.d.A., direttore generale e dirigenti, prevedendo tali attività con sufficiente anticipo in modo tale che anche il personale dei diversi servizi possa, attraverso i propri responsabili, conoscere e comprendere la strategia adottata. Per coinvolgimento e partecipazione si intende non una mera consultazione dei soggetti coinvolti ma un processo di negoziazione progressivo, ordinato, a cui viene dedicato tempo e energie, nella consapevolezza dell'importanza, ai fini della performance collettiva, di ottenere la condivisione degli *stakeholder* interni. Tali attività vanno 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.
- È consigliabile prevedere una fase di controllo e di caratterizzazione degli obiettivi (soprattutto operativi) e sottoporre gli stessi obiettivi e i relativi target ai test di qualità sulla base degli schemi formulati dalla delibera CiVIT o analoghi. Questa revisione consente di evitare preventivamente l'adozione di obiettivi, ancorché condivisi, che alla prova dei fatti risultino palesemente incongrui.
- Il perfezionamento del percorso preliminare che porta alla definizione degli obiettivi, unitamente alla verifica strutturata degli obiettivi e dei target, dovrebbe costituire ad avviso di questo OIV un'azione che migliora anche il processo di *cascading* per i servizi di staff che ricevono obiettivi sui quali ora hanno difficoltà ad incidere in termini di performance organizzativa. In alternativa, si suggerisce di studiare per tali servizi indicatori di performance alternativi, più direttamente collegati all'attività svolta.

- Si suggerisce di rivedere la metodologia relativa alla performance individuale alla luce della necessità di ottenere una maggiore differenziazione dei giudizi o attraverso la modifica della scala di misurazione o attraverso l'introduzione di un meccanismo correttivo ex-post che intervenga in caso di valutazioni eccessivamente appiattite.
- L'OIV suggerisce di introdurre una modifica nelle scadenze, attualmente previste nel sistema, della parte finale del ciclo delle performance, anticipando le attività di rendicontazione al fine di poter rispettare le scadenze richieste dalla CiVIT, ma soprattutto di avvicinare l'erogazione della premialità alla valutazione della performance relativa.
- L'OIV consiglia di rivedere i tempi previsti dei monitoraggi intermedi, alla luce delle concomitanti esigenze organizzative dell'Ente, svolgendo il primo almeno entro il mese di giugno. Rendere più frequenti e, comunque, anticipare i monitoraggi consente sicuramente di adottare provvedimenti correttivi più tempestivi. Inoltre, il monitoraggio consentirebbe di verificare l'attualità di alcuni obiettivi rispetto alle effettive esigenze dell'Ente così come si sono venute configurando nel tempo. Inoltre si consiglia di riorganizzare la comunicazione dei risultati dei monitoraggi intermedi in modo tale che sia reso più evidente l'eventuale gap da colmare, laddove le performance monitorate siano insufficienti rispetto a quelle attese.
- Risulta auspicabile ad avviso dell'OIV che l'Ente e, in particolare la Struttura Tecnica Permanente, possano elaborare un piano di lavoro che semplifichi e integri le attività del ciclo delle performance, con quelle del ciclo di bilancio, degli altri sistemi di controllo, e delle attività su base volontaria quali il bilancio sociale.

Per quanto riguarda la trasparenza e la qualità dei servizi, l'OIV deve soffermarsi sulle azioni da intraprendere per superare le criticità messe in evidenza nelle precedenti parti della Relazione.

- Con riferimento agli standard di qualità dei servizi, dato atto che sussistono presso l'Ente delle buone prassi certificate anche ai sensi del sistema qualità ISO.9001, si raccomanda l'Ente di procedere con urgenza alla predisposizione degli stessi secondo le specifiche istruzioni della CiVIT, sottolineando che l'adempimento, oltre che obbligatorio, è di grande utilità nei rapporti con l'utenza.
- Con riferimento al Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità, dato atto dell'ottemperanza alle prescrizioni della CiVIT, si invita l'Ente, nei limiti delle possibilità assegnate dal sistema, a organizzare e rendere pubbliche le giornate della trasparenza, nonché a pubblicare, una volta elaborati, gli Standard di qualità dei servizi.

9. ALLEGATI

Alla presente Relazione sono allegati i seguenti documenti:

- A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza;
- A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;
- B. Documento di Attestazione e verbale della riunione.