

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

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

PRESENTAZIONE E INDICE

L'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora innanzi OIV) del Consorzio per l'AREA di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste (d'ora innanzi AREA) redige annualmente la «Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni» (d'ora innanzi Relazione sul Sistema) ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g), del d.lgs. 150/2009, con la finalità di riferire in merito al funzionamento complessivo nell'anno 2013 del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi e presentando proposte di ulteriore sviluppo e integrazione.

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

1. A febbraio 2013 il Consiglio di Amministrazione ha aggiornato il Sistema apportandovi significative modifiche sia per quanto concerne la valutazione organizzativa che la valutazione individuale. Questa relazione pertanto sarà orientata a verificare il funzionamento di un Sistema evoluto, esito di un processo di elaborazione che ha già tenuto conto dell'esperienza maturata in questi anni di applicazione e delle osservazioni che l'OIV aveva indicato nelle precedenti Relazioni sul Sistema.
2. A novembre 2013 è scaduto il primo mandato dell'OIV: AREA ha ritenuto di modificare la composizione dell'Organismo da tre membri a Organo monocratico. A febbraio 2013, la sottoscritta, già facente parte del collegio precedente è stata riconfermata.
3. Il D.L. n. 69/2013 (convertito con modificazioni dalla legge n. 98/2013), modificando l'art. 13 comma 12 del d.lgs. n. 150/2009, ha stabilito che il sistema di valutazione delle attività amministrative degli Enti di ricerca vigilati dal Miur, come lo è AREA, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) nel rispetto dei principi generali in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e in conformità ai poteri di indirizzo dell'Anac. In attesa di ricevere le nuove indicazioni che tengano conto della specificità rispetto ad altre amministrazioni degli Enti di ricerca e delle Università, l'Anvur ha invitato i nuclei di valutazione/OIV ad attenersi per l'anno 2014 alle linee guida già emanate dalla Civit (ora Anac) in materia di performance. Di conseguenza questa Relazione sul Sistema sarà redatta in conformità alla delibera Civit n. 23/2013.
4. AREA ha aderito al progetto affidato da Anac a Foromez tramite il Dipartimento Funzione Pubblica "Individuazione delle metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi e tendenzialmente uniformi, da diffondere anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali", dal quale ci si attende di ricavare ulteriori spunti di miglioramento sul Sistema in atto.

Indice

Presentazione e indice	2
a. Performance organizzativa	3
b. Performance individuale	5
c. Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	8
d. Infrastruttura di supporto.....	9
e. Sistemi informatici e informativi a supporto dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	10
f. Definizione e gestione degli standard di qualità.....	10
g. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	10
h. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	11

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La fase di definizione degli obiettivi

L'OIV è chiamato a verificare come i processi posti in essere da AREA siano idonei a garantire la rispondenza ai requisiti metodologici definiti dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009. A tal proposito l'OIV rileva i seguenti elementi che hanno caratterizzato il Sistema di AREA.

- AREA ha rinnovato il modello di pianificazione strategica che ora è costituito da sei elementi tra loro concatenati (missione dell'Ente, aree strategiche, obiettivi strategici, azioni strategiche, obiettivi operativi, piani operativi) al fine di garantire il collegamento tra le azioni concrete e la strategia dell'Ente ed evitare sovrapposizioni tra i diversi ordini di obiettivi (cfr. "albero delle performance" pag. 15 del Sistema). Le aree strategiche, definite a partire dalla *mission* di AREA così come esplicitata nell'art. 1 dello Statuto, sono state definite come insiemi concentrici (cfr. pag. 15 del Piano delle Performance 2013-2015) per chiarire sia il legame inter-funzionale fra loro che con l'area strategica principale, cioè il Parco Scientifico e Tecnologico.
- Il piano strategico di AREA riporta per ciascun obiettivo strategico il relativo *outcome* e indicatore nella quantità indicata nella tabella seguente.

Area strategica	N. obiettivi strategici	N. outcome	N. indicatori di outcome
<i>Parco Scientifico e tecnologico</i>	2	2	2
<i>Imprese</i>	3	3	3
<i>Ricerca</i>	3	3	4
<i>Territorio</i>	3	3	3
<i>Generale</i>	12	12	12
TOTALE	23	23	24

Complessivamente gli indicatori di *outcome* per misurare la performance organizzativa dell'Ente sono 24, quantità ritenuta dall'OIV congrua con il piano strategico adottato.

- La piena chiarezza del legame tra obiettivi, indicatori e target viene assicurata da AREA attraverso una rappresentazione tabellare (allegato 8.1 del Piano delle performance 2013-2015).
- La mancanza di un passaggio esplicito per la verifica della congruità di indicatori e target che caratterizzava il Sistema precedente è stato in parte colmato attraverso due strumenti:
 - a. il ciclo integrato del bilancio e delle performance, che prende avvio a luglio dell'anno precedente e prevede una serie di passaggi di *review* nella costruzione degli obiettivi, indicatori e target (p. 28 del Piano delle Performance 2013-2015);
 - b. dal monitoraggio di avvio ciclo eseguito dall'OIV secondo le indicazioni Civit/Anac (delibera 23/2013).
 Si registra pertanto sotto questo aspetto un significativo miglioramento della qualità degli indicatori e target elaborati rispetto agli anni precedenti, anche in relazione all'attività di semplificazione operata nella rappresentazione tabellare.
- Rispetto ai monitoraggi, l'OIV rileva che oltre alla misurazione finale, viene assicurata una misurazione parziale all'anno per la verifica del grado di avanzamento degli obiettivi: l'OIV ritiene più che sufficienti questi due momenti di rilevazione della performance pur ribadendo la necessità di perfezionare in termini di tempo e trasparenza la comunicazione circa l'esito della rilevazione intermedia, in modo da evidenziare prontamente le eventuali performance insufficienti o adottare specifici correttivi per obiettivi divenuti nel frattempo irraggiungibili.

In relazione alle caratteristiche degli obiettivi così come declinate dall'art. 5 c. 2, lett. a), b), c), d), e), f), g), d.lgs. 150/2009, l'OIV esprime le seguenti osservazioni.

- a) Il percorso metodologico adottato dall'Ente può garantire sui requisiti di rilevanza e pertinenza degli obiettivi individuati rispetto alla *mission* e alla *vision* dell'Ente.
- b) In merito alla specificità degli obiettivi strategici, formulati nell'allegato 8.1 del Piano delle Performance 2013-2015, l'OIV ritiene tale caratteristica ampiamente soddisfatta: ciascun obiettivo è legato all'area strategica di riferimento e risulta coerente e idoneo a rilevare la performance dell'Ente; in merito alla misurabilità l'OIV registra lo sforzo fatto da AREA di individuare indicatori il più possibile di tipo quantitativo, spesso espressi attraverso una formula di calcolo. Ne risulta che su 24 indicatori formulati solo uno (5H) è riconducibile a un indicatore di tipo qualitativo di misurabilità non esplicitata.

- c) La capacità degli obiettivi strategici di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi dipende anche dalla fissazione di target sfidanti: da questo punto di vista l'OIV non può non rilevare una presenza eccessiva di target non puntualizzati (espressi in termini di "crescita" o "mantenimento"). Anche se non si vuole escludere la possibilità di individuare quale target "sfidante" un obiettivo di mera crescita, soprattutto in una congiuntura sfavorevole e di risorse scarse, sarebbe meglio ridurre il numero di target così individuati e, visto lo sforzo già compiuto nell'inserire obiettivi di tipo quantitativo, optare per target meglio precisati.
- Inoltre, sempre in merito alla capacità degli obiettivi di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati, l'OIV osserva che una delle cinque aree strategiche (denominata "generale") contiene espliciti obiettivi dedicati al miglioramento della qualità dei servizi. In particolare, quest'area consente di evidenziare anche il contributo di servizi di staff che trovano poco spazio come team leader in altre aree, ma che possono avere un ruolo di primo piano proprio nel supportare azioni per l'ottimizzazione e il funzionamento dei diversi servizi di AREA.
- d) In merito alla riferibilità degli obiettivi ad un arco di tempo determinato si rileva come per tutti gli ordini di obiettivi è esplicita la riferibilità temporale (annuale o triennale).
- e) La commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale risulta, per la specificità di AREA, non facile. In prospettiva il *benchmarking* con altri Enti di Ricerca nazionali e internazionali sarà probabilmente agevolato dall'attività dell'Anvur che, attraverso indicazioni specifiche in materia di performance, potrà stabilire standard e linee guida che permettano la confrontabilità della performance con altri Enti di ricerca. Ulteriori stimoli a implementare il Sistema in tal senso deriveranno anche dalle attività legate alla sperimentazione Formez a cui AREA ha aderito.
- f) Circa la confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione, l'OIV rileva la presenza di 7 indicatori su 24 che misurano la tendenza rispetto alla performance precedente. Tali indicatori sono prevalentemente concentrati nelle Aree strategiche Parco e Imprese e generale. È auspicabile che anche per le altre aree strategiche vengano individuati obiettivi misurabili come *gap* rispetto alla performance precedente.
- g) Riguardo alla correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, nel nuovo Sistema è certamente migliorato il collegamento tra obiettivi di performance e risorse disponibili. In questo senso va riconosciuto lo sforzo compiuto da AREA in questo ambito del Sistema: nel piano operativo (allegato n. 2 del Piano delle Performance 2013-2015) è possibile risalire per ogni obiettivo ai rispettivi progetti di bilancio. A tal proposito l'OIV condivide la posizione espressa in diverse occasioni dall'Anac circa la necessità di semplificazione tra documenti richiesti ai fini della performance e i documenti di programmazione e rendicontazione finanziaria e di bilancio. Tale semplificazione ridurrebbe la sovrapposizione e la duplicazione di attività e contribuirebbe a chiarire il legame tra risorse e performance.

La fase di misurazione

- Il ciclo delle performance è entrato oramai nella prassi di AREA, al punto che si è deciso di integrare, nei documenti previsti dal ciclo, le informazioni di documenti ad adesione volontaria (es. il bilancio sociale) per evitare ridondanza di dati e migliorare le rilevazioni che insistono sul medesimo ambito informativo.
- In relazione all'adeguatezza delle modalità di misurazione, l'OIV ritiene appropriati gli strumenti adottati, anche in ragione del loro ormai consolidato uso in AREA.
- 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. 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 a ricomprendere il maggior numero di informazioni utili.
- Relativamente al ciclo 2013, l'OIV ha riscontrato il tempestivo rispetto delle scadenze, e in particolare rileva che il monitoraggio finale è stato eseguito anticipatamente, consentendo l'approvazione delle Relazione sulla Performance con anticipo di circa due mesi rispetto all'anno precedente.
- Gli obiettivi di trasparenza indicati nel piano (in particolare 5G e 5H) sono perfettamente coerenti con le finalità previste nel Programma per la trasparenza.

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Premessa

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato ampiamente rivisitato rispetto al precedente, migliorando sia il processo di assegnazione degli obiettivi, sia l'individuazione del valutatore. Il Sistema prevede una valutazione per obiettivi e una valutazione per comportamenti organizzativi. L'incidenza (peso) della valutazione per obiettivi, distinti a seconda della tipologia del valutato, e per comportamenti è coerente sia con l'art. 9 del d.lgs. 150/2009 sia con la normativa transitoria in vigore dal 1.1.2013. Inoltre, su sollecitazione dell'OIV, AREA ha adottato una nuova scala di misurazione per i comportamenti organizzativi al fine di rendere possibile l'espressione di una maggiore differenziazione dei giudizi.

La fase di assegnazione degli obiettivi

I tre ordini di obiettivi (obiettivi di struttura, obiettivi individuali di ruolo e obiettivi di struttura e trasversali) subiscono un processo partecipato di costruzione, una volta chiariti gli obiettivi strategici e operativi ed effettuato il collegamento con le risorse disponibili. Tale processo avviene prima tra direttore generale e direttori di servizio e successivamente tra direttore di servizio e responsabili di ufficio. Gli strumenti utilizzati (schede di assegnazione, reporting tramite share point) sono sufficienti a chiarire obiettivi, indicatori e target e ad attribuire a ciascuno il peso relativo. In merito al processo di assegnazione l'OIV rileva che per l'anno 2013 non si sono evidenziate criticità e che il processo di assegnazione si è svolto in coerenza con le disposizioni del Sistema.

La fase di monitoraggio delle attività

In relazione al processo di monitoraggio l'OIV rileva nel 2013 un'unica criticità relativa all'aggiornamento degli obiettivi: il monitoraggio intermedio dovrebbe rendere evidente lo stato di realizzazione degli obiettivi e consentire quindi di apporre eventuali correttivi in quegli obiettivi programmati che nel frattempo sono diventati obsoleti o che necessitano di riformulazione. È avvenuto invece che, pur avendo evidenziato in fase di misurazione le criticità, non sono stati apportati in tempo i dovuti correttivi. L'OIV ricorda che un obiettivo rivelatosi in corso d'anno manifestamente irraggiungibile deve essere tempestivamente sostituito da altro obiettivo. È da evitare l'annullamento a fine ciclo di obiettivi che in corso d'anno si sono rivelati non congrui, anche se le ragioni dell'incongruità non sono imputabili al dirigente o al servizio. Si ricorda inoltre che il nuovo obiettivo deve rispondere ai criteri (SMART) previsti per gli obiettivi declinati a inizio ciclo e deve tener conto di una nuova proiezione temporale (semestrale, anziché annuale). Sebbene le modifiche in corso d'anno al piano degli obiettivi sono possibili e in alcuni casi auspicabili poiché rivelano la flessibilità del Sistema e la sua capacità di reagire tempestivamente alle nuove sollecitazioni esterne, l'OIV raccomanda che tali modifiche vengano sempre adeguatamente motivate e giustificate da ragioni intervenute non prevedibili in anticipo. È da evitare inoltre l'annullamento senza sostituzione di un obiettivo obsoleto, poiché genera iniquità nell'equilibrio di assegnazione degli obiettivi tra i diversi servizi. A questo proposito l'OIV suggerisce che tale casistica, ancorché residuale, venga prevista nei successivi aggiornamenti del Sistema e che l'annullamento di un obiettivo al monitoraggio finale sia possibile solo con l'autorizzazione esplicita dell'OIV prima della valutazione finale.

La fase di rendicontazione e valutazione finale: elementi di processo

Per quanto riguarda la rendicontazione degli obiettivi e la valutazione finale, l'OIV rileva che esso è avvenuto in anticipo rispetto ai tempi previsti: questa anticipazione è stata incoraggiata dal previsto cambio del Direttore Generale avvenuto a fine febbraio 2014. La Relazione sulla Performance è quindi stata approvata il 22 aprile 2014.

Relativamente al processo di valutazione l'OIV ricorda che la valutazione del raggiungimento o meno di un obiettivo deve essere coerente con il target assegnato e non deve essere il riconoscimento di una qualche attività parziale, anche se in linea con l'obiettivo. Se la realizzazione di un obiettivo è subordinata ad attività di terzi (es. altre amministrazioni, autorizzazioni esterne, ecc.) e non influenzabili dal servizio, si può prevedere a inizio ciclo (non ex post) le modalità per riconoscere l'eventuale attività svolta secondo indicatori e parametri pre-dichiarati. Anche in questo caso l'OIV raccomanda di rendere

esplicitate nel prossimo aggiornamento del Sistema le modalità con le quali viene riconosciuta l'attività di obiettivi non raggiunti. È superfluo aggiungere che tale casistica deve comunque rimanere residuale: nel caso in cui si riscontrassero maggiori frequenze di questi casi è indispensabile rivedere il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi. Tuttavia, prevedere a Sistema i casi particolari rende meno aleatoria la gestione degli stessi nel caso in cui si verificano e, di conseguenza, genera meno iniquità del Sistema.

In merito invece alla valutazione dei comportamenti, AREA ha modificato la scala di valutazione per consentire una migliore differenziazione dei giudizi. Tale modifica si è resa necessaria poiché la scala precedente evidenziava come criticità il fatto che l'ancoraggio del giudizio al valore atteso di ciascuna competenza appiattiva la scala (1-5) e vincolava la valutazione solo su tre valori plausibili (inferiore alle attese, atteso, superiore alle attese, quest'ultimo peraltro soggetto a limitazioni); inoltre, l'uso della scala da diversi anni aveva cristallizzato i giudizi su valori stabili, poiché risultava estremamente complesso per il valutatore giustificare al valutato una diminuzione di competenza rispetto alla valutazione precedente. Rispetto alla nuova scala, non ancorata alle aspettative e articolata su 10 gradazioni di giudizio non sembrano emergere in prima applicazione criticità rilevanti, anche se la struttura di supporto riferisce delle resistenze di qualche dirigente ad abbandonare comportamenti di tipo opportunistico che minano l'equità valutativa del Sistema nel suo complesso. Per questo a seguito di una raccomandazione dell'OIV alcune valutazioni sono state riviste, per riportarle almeno al grado di varianza media dell'ente. L'OIV intende esprimere a questo proposito le seguenti raccomandazioni:

- tutti gli sforzi che AREA fa per perfezionare il Sistema risulteranno vani se la dirigenza non modifica il proprio comportamento e i propri atteggiamenti sulla valutazione e si impegna a modificare quelli dei propri collaboratori. Si richiama pertanto alla necessità di sensibilizzare la dirigenza sui processi di valutazione, sul loro significato per l'Amministrazione e sull'utilizzo appropriato degli strumenti, non per imposizione prescrittiva ma per convinta adesione a un principio di migliore utilizzo delle risorse pubbliche e di corretta rendicontazione ai cittadini dell'attività dell'Ente. Tuttavia, in attesa che questo processo "culturale" si concretizzi in comportamenti coerenti, l'OIV ritiene sia importante privilegiare l'equità del Sistema nel suo complesso: pertanto, si raccomanda di prevedere, nella prossima rivisitazione del Sistema, alcuni meccanismi automatici che intervengano qualora il grado di differenziazione dei giudizi di ciascun servizio non sia sufficiente e/o quando il punteggio medio assegnato per ciascun servizio sia eccessivamente elevato o distante rispetto alla media degli altri servizi. L'obiettivo è quello di ottenere un sostanziale equilibrio nelle valutazioni espresse dai dirigenti, per non creare iniquità nella graduatoria finale, iniquità che si manifesterebbe come valorizzazione all'appartenenza a un servizio il cui dirigente è "giudice di manica larga" e non come effettivo contributo alla performance del dipendente;
- in relazione a quanto richiesto dall'art. 9 d.lgs. 150/2009 circa la necessità che i dirigenti vengano valutati anche in ordine alla loro capacità di valutazione espressa in una differenziazione significativa dei giudizi si rileva che attualmente il Sistema di AREA prevede che tale valutazione sia espressa come uno dei 63 comportamenti, il cui peso complessivo nella valutazione finale è del 30%. In altri termini sull'esito finale della valutazione la capacità di differenziazione dei giudizi pesa per meno dell'0,5%. Alla luce dell'esperienza maturata in questo primo anno di applicazione del nuovo Sistema, si ritiene di consigliare l'introduzione di un parametro aggiuntivo sulla capacità di valutazione del dirigente che pesi sulla valutazione complessiva per almeno il 10% e che possa essere facilmente misurabile con un indicatore numerico di varianza e non come giudizio soggettivo del Direttore Generale;
- per quanto attiene invece alla valutazione del Direttore Generale, attualmente il Sistema prevede che esso sia valutato per il 70% dalla performance complessiva di tutti i servizi – escluso DGE) e dal 30% dal livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali assegnati agli uffici e unità operative di afferenza alla direzione generale. Anche per il Direttore Generale va integrato nel Sistema un parametro che evidenzia la sua capacità di differenziare i giudizi, espresso sia per quanto riguarda la valutazione della dirigenza, che del personale non dirigente di sua diretta afferenza.

La fase di rendicontazione e valutazione finale: esito

Poiché la fase di valutazione si è conclusa al momento della redazione della Relazione sul Sistema si dà conto delle principali risultanze.

In merito alla valutazione dei comportamenti organizzativi si registra per la prima volta una deviazione standard accettabile tra i diversi servizi, come evidenziato nella tabella seguente:

Servizio	2011			2012			2013		
	N.	Media	dev.St.	N.	Media	dev.St.	N.	Media	dev.St.
DGE	13	98,69	1,19	14	95,60	9,70	17	75,48	5,48
PRF	19	99,83	0,75	19	99,91	0,44	24	75,30	5,08
LEG	15	94,62	6,61	15	96,34	3,72	14	74,62	5,84
SET	17	90,93	6,60	17	94,16	4,95	16	75,02	4,99
STT	34	92,25	9,11	36	92,34	9,80	39	75,00	5,71
BIL	8	96,00	3,47	9	95,52	5,39	25	75,03	4,83
ISI	15	95,43	5,06	15	95,77	4,80			

È importante tuttavia rilevare come negli anni precedenti la valutazione comportamentale incidesse per il personale di servizio nella misura del 100%, mentre dal 2013 essa pesa per il 25%. Diversamente dagli anni precedenti dunque, nel 2013 l'effetto di queste valutazioni nelle graduatorie finali è mediato dalla performance complessiva del servizio.

Per quanto attiene al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi, la valutazione finale risulta così distribuita:

BIL	DGE	ISI	PRF	STT	LEG	IF	SET
100%	98%	95%	95%	95%	95%	93%	91%

Per quanto attiene invece al grado di raggiungimento degli obiettivi di ruolo, il punteggio finale risulta essere il seguente:

SET	LEG	ISI	BIL	PRF	STT
1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	0,83

A tal proposito l'OIV raccomanda di prestare maggiore attenzione alla definizione dei target, poiché un livello elevato di raggiungimento degli obiettivi può generare il sospetto che i target individuati siano di facile raggiungibilità, cioè poco sfidanti. Anche in relazione ai punteggi ottenuti negli obiettivi individuali di ruolo, pur considerando la loro natura particolare e numericamente non elevata (tre obiettivi per dirigente) ad avviso di questo OIV va operata una maggiore riflessione, in fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, sulla capacità di essi di stimolare e incentivare performance elevate. Vale a questo proposito quanto già esposto al punto c) del capitolo relativo alla performance organizzativa (fase di definizione degli obiettivi) di questa relazione.

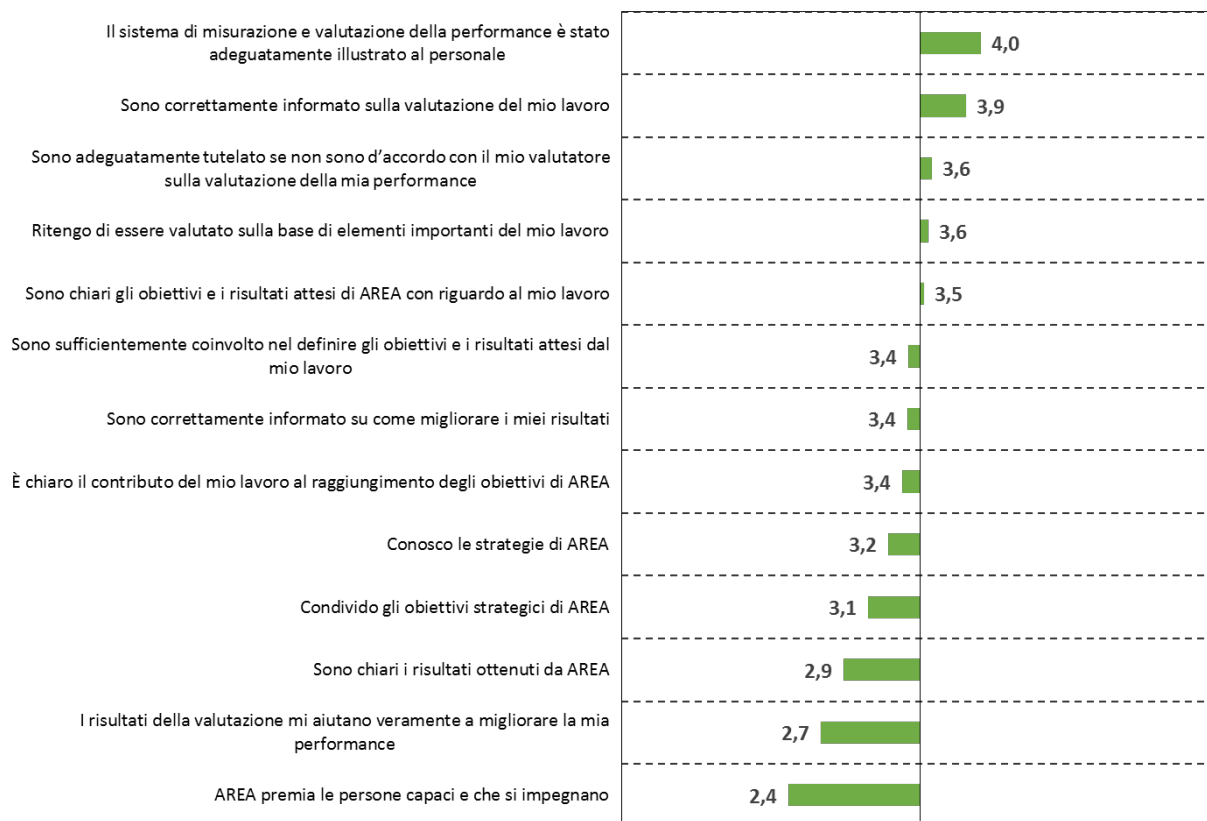
Complessivamente la graduatoria finale (obiettivi più comportamenti) evidenzia la seguente graduatoria per classe di punteggio:

	100%-90%	89%-80%	79%-70%	69%-60%	inf. al 60%
Dirigenti (escluso DG)	1	4			
Responsabili d'ufficio	12	2			
Altri (non dirigenti e non responsabili d'ufficio)	41	68	3	1	

Procedure di conciliazione e grado di condivisione del Sistema

Come negli anni precedenti, nel 2013 non sono state avviate procedure di conciliazione, primo segnale di una sostanziale condivisione delle valutazioni individuali operate dai dirigenti.

In merito al grado di condivisione del Sistema, l'OIV riferisce circa i risultati dell'indagine (art. 14 c. 5 d.lgs. 150/2009) effettuata dal 23 al 27 settembre 2013, unitamente all'indagine di benessere organizzativo e valutazione del superiore gerarchico. AREA ha adottato i modelli predisposti dalla Civit/Anac. Il tasso di partecipazione è stato dell'80%. Per i dati di dettaglio si rimanda a quanto pubblicato sul sito di AREA. Relativamente al grado di condivisione del Sistema si riportano le medie di ciascun item della relativa sezione del questionario (scala 1-6). A tale proposito è interessante rilevare come l'attività formativa e di comunicazione del Sistema avviata nel 2013 abbia effettivamente avuto un effetto sulla percezione delle persone. L'indagine per contro rivela la necessità di miglioramento nella condivisione degli obiettivi, nel legare i risultati della valutazione al miglioramento della performance e nell'equità complessiva del Sistema (espresso dalla capacità di premiare i meritevoli).



Al fine di migliorare il grado di condivisione del Sistema, la struttura di supporto e l'OIIV hanno ritenuto di promuovere per metà maggio 2014, a conclusione della valutazione, una riunione di tutto il personale per illustrare i risultati complessivi della valutazione organizzativa e spiegare gli effetti del nuovo Sistema sulla valutazione individuale e sulla premialità. Inoltre, si ritiene utile ripetere l'indagine di benessere, valutazione del grado di condivisione del Sistema e di valutazione del superiore gerarchico (art. 14 c. 5 d.lgs. 150/2009) entro la metà di giugno in modo tale da poter misurare gli effetti nella percezione delle persone del nuovo Sistema a immediata conclusione del ciclo delle performance.

C. PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

Sebbene l'avvio del ciclo 2013 abbia subito dei ritardi proprio in relazione alla necessità di intervenire sul Sistema, va registrato che la tempistica è stata ampiamente rispettata e in alcuni casi anticipata. Infatti, la validazione della Relazione sulla performance è stata operata in data 30 aprile 2013 (la tempistica Civit/Anac prevista è entro il 30.09.2014). Con riferimento al processo di misurazione e valutazione AREA ha mantenuto le seguenti cadenze procedurali.

Periodo	Adempimento	Soggetti
03.02.2014 - 12.02.2014	Prima valutazione del gap nelle competenze generali, specialistiche. Prima valutazione dei comportamenti organizzativi e del livello di conseguimento degli obiettivi individuali dei capiufficio, senza comunicazione dei risultati agli interessati. Consegna schede a DGE e LEG	DRS e DGE
12.02.2014 - 17.02.2014	Analisi e omogeneizzazione valutazioni. Restituzione schede ai Direttori di servizio.	DGE LEG
17.02.2014 - 27.02.2014	Colloqui di feedback. Consegna schede firmate a LEG.	DRS e DGE

12.02.2014 - 28.02.2014	Valutazione comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio e colloqui di feedback. Consegna schede firmate a LEG.	DGE
22.04.2014	Redazione della relazione sulla performance e trasmissione a OIV	STP
23.04.2014	Approvazione Relazione sulla Performance	CDA
23.04.2014	Validazione fondo di contrattazione Collegio dei revisori	LEG e Collegio revisori
30.04.2014	Controlli di primo livello in merito a Reazione sulla performance	OIV e STP
30.04.2014	Validazione della Relazione sulla performance	OIV
12.05.2014	Relazione di verifica sul funzionamento del Sistema (2013) e comunicazione ad ANVUR. Monitoraggi di competenza dell'OIV.	OIV

Per il prossimo futuro AREA ha comunicato e intende rispettare le seguenti scadenze:

Periodo	Adempimento	Soggetti
23.04.2014 - 27.05.2014	Conclusione processo (comprensivo della quantificazione dell'art.19 CCNL) ed erogazione trattamento economico correlato a partire dalla busta paga di maggio.	LEG
16.05.2014	Riunione e sessione formativa con il personale in merito al ciclo della performance e al funzionamento del Sistema.	OIV e STP
29.05.2014	Aggiornamento e integrazione del piano della performance 2014	CDA, DGE e DRS
30.06.2014	Primo monitoraggio sul piano della performance 2014	STP, DGE, DRS
9.06.2014 - 13.06.2014	Erogazione questionario di benessere	OIV, STP
1.07.2014 - 31.07.2014	Impostazione strategie e revisione obiettivi strategici per il ciclo della performance 2015	STP, DRS, CDA

In merito all'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente (STP) si rileva che essa è stata costituita attingendo da personale appartenente ai servizi più direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione (BSI per la parte relativa al bilancio e al controllo di gestione e LEG per la parte di gestione risorse umane). A capo della struttura è stato posto il Direttore Generale. La posizione di Direttore Generale è, all'atto della relazione della presente relazione, affidata ad interim a un Dirigente Vicario che, fino all'individuazione del nuovo Direttore Generale, esercita le relative funzioni anche nell'ambito della STP. Complessivamente la STP conta quattro unità di personale adibite alla funzione a tempo parziale. La Struttura funziona regolarmente ed opera a giudizio di questo OIV a livello più che soddisfacente; essa risulta adeguata in termini di numero e bilanciamento delle competenze necessarie: sono coperte sia le competenze economico-gestionale (n. 2 persone) sia quelle giuridiche (n. 2 persone). La STP è inoltre assistita al bisogno da ulteriore personale dipendente del Consorzio.

D. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Date le contenute dimensioni dell'Ente, la concentrazione logistica e l'esperienza maturata nei sistemi di gestione strategica ancor prima dell'entrata in vigore del d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance può essere gestito con l'ausilio dei comuni applicativi informatici e con gli applicativi gestionali in uso da anni in AREA.

L'Ente è dotato di un sistema di contabilità finanziaria affiancato da un sistema di contabilità economico-patrimoniale. Il sistema contabile è supportato da un sistema informatico efficiente.

Il controllo di gestione è sostenuto da un applicativo informatico che consente la generazione di report periodici atti a verificare nel tempo gli scostamenti dell'andamento della spesa rispetto alle previsioni.

Il Consorzio a partire dall'esercizio 2014 mette in atto la piena integrazione tra il ciclo del bilancio e il ciclo della performance (precedentemente assicurata a posteriori) garantendo totale coerenza fra i due elaborati. In dicembre 2013 è stato infatti approvato, congiuntamente al Bilancio di previsione 2014, il primo "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" che, come previsto dal DPCM 18 settembre 2012, è coerente con il Piano della performance e si inserisce nel relativo

ciclo. Tale processo di integrazione si concluderà nell'esercizio 2015 quando l'ente riceverà l'articolazione di bilancio per missioni e programmi come previsto dal DPCM 18 settembre 2012, che definisce le linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione del sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi.

Attualmente il bilancio dell'ente e la relativa contabilità analitica sono articolati in:

- UPB (unità previsionali di base) che coincidono con unità organizzative e centri di costo
- Progetti che costituiscono le attività istituzionali o finanziate svolte dall'ente. I progetti possono coinvolgere più unità organizzative (UPB)

A partire dal 2015 a tale articolazione si aggiungerà quella in missioni e programmi.

I sistemi adottati appaiono adeguati anche in relazione al processo di integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo della performance.

E. SISTEMI INFORMATICI E INFORMATIVI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Consorzio ha predisposto nel proprio sito una sezione denominata "Amministrazione Trasparente", contenente i documenti, le informazioni e i dati previsti dal D.lgs. n. 33 del 14/03/2013; le informazioni in precedenza pubblicate nella sezione "Trasparenza Valutazione e Merito", sono tuttora consultabili ma non saranno oggetto di ulteriori aggiornamenti. La sezione viene aggiornata a cura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico e in collaborazione con tutte le strutture dell'Ente interessate. Il Consorzio sta predisponendo alcuni database per la raccolta ordinata degli archivi, al fine di facilitare la messa in rete delle informazioni e dei documenti. La messa a punto di questi strumenti risulta peraltro molto gravosa sia sul piano tecnico che in ordine al dispendio di risorse umane che essa richiede, non essendo il Consorzio in grado di dedicare specifico personale esclusivamente a questo tipo di adempimento, neppure in fase di prima applicazione. Nonostante le difficoltà organizzative riscontrate, il Consorzio sta ottemperando agli obblighi di legge, dando evidenza di un buon grado di adesione alle complesse previsioni del sistema. La Bussola della Trasparenza presente sul sito Governativo assegna alla data odierna al Consorzio un punteggio di compliance di 64 su 67.

L'allegato 1, Sezione E, contiene specifiche informazioni in merito all'adempimento in parola.

F. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

AREA ha previsto alcuni obiettivi specificamente legati alla mappatura dei processi e alla gestione degli Standard di qualità (obiettivi 5B2, 5B3, 5B4 che risultano tutti raggiunti). Ad oggi sono stati approvati n. 22 standard di qualità, alla cui redazione hanno contribuito per loro quota parte tutti i servizi di AREA. Nel corso del 2013 la mappatura dei servizi e la redazione dei rispettivi standard è stata estesa ad ulteriori 7 tipologie, attualmente in corso di approvazione, per cui, una volta ottenuta l'approvazione, gli standard ufficiali del Consorzio saranno 29. A tutt'oggi non si sono registrati reclami relativi alla qualità dei servizi erogati, pur essendo stata prevista le soluzioni organizzative per la loro gestione.

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Come già evidenziato in premessa, il Sistema adottato in AREA è il risultato di un lavoro di affinamento progressivo della metodologia di misurazione e valutazione della performance iniziato anni prima del d.lgs. 150/2009 e costantemente mantenuto. Il Sistema ha senza dubbio determinato effetti positivi nelle procedure organizzative stimolando il miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa. L'introduzione ad esempio degli obiettivi di carattere generale e degli obiettivi indi-

viduali di ruolo sottende l'intenzione di affinare il Sistema anche per quei servizi che, per loro natura, supportano l'attività di altri servizi e quindi di coinvolgere in una logica di *management by objectives* tutta l'organizzazione.

Secondo l'OIV i prossimi passaggi da perfezionare e da formalizzare nel Sistema sono quelli relativi alla gestione di casi residuali (ad esempio, la già citata eventualità dell'annullamento di un obiettivo): questo non per irrigidire il Sistema, che si è già dimostrato flessibile rispetto alle istanze organizzative e del contesto esterno, ma per sottrarlo all'aleatorietà e quindi rafforzare il suo grado di equità procedurale.

H. 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'AREA attraverso la piena collaborazione della Struttura di Supporto. In particolare per l'attestazione della performance si è proceduto all'esame della documentazione relativa alla realizzazione degli obiettivi, come risulta dalle carte di lavoro. L'OIV inoltre ha risposto tempestivamente ai monitoraggi richiesti dalla Civit/Anac e ha provveduto a pubblicare nell'apposito applicativo i risultati dell'indagine relativa al benessere organizzativo, per quanto di sua competenza. L'OIV ha svolto l'attività di monitoraggio e controllo in un'ottica collaborativa, anche attraverso incontri, scambio di e-mail e colloqui con referenti organizzativi, in particolare con il responsabile della trasparenza e il responsabile anti-corruzione. L'attività conoscitiva funzionale al monitoraggio e alle attestazioni richieste è stata facilitata dalla sostanziale continuità tra l'OIV precedente e l'attuale.