



Istituto Nazionale
di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2015**



Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (d'ora innanzi Relazione sul funzionamento) è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora innanzi OIV) dell'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale di Trieste (d'ora in avanti OGS) ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g), del d.lgs. 150/2009.

Per la redazione del documento si è tenuto conto delle indicazioni contenute nelle “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli enti pubblici di ricerca*” approvate da ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 nonché delle raccomandazioni espresse durante gli incontri di Coordinamento della Performance degli Enti pubblici di ricerca, promossi da ANVUR e tenutisi presso il CNR e l'Istituto Italiano di Studi Germanici rispettivamente il 21 marzo e il 27 giugno 2016.

I documenti presi in considerazione sono i seguenti:

- il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale 2011* ad oggi vigente;
- il *Piano della performance 2015-2017* approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione in data 29.01.2015 (Delibera 1.1.2015)
- la *Relazione sulla performance 2015* in approvazione al CdA del 22 luglio 2016;
- la *Proposta di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2015* redatta da questo OIV, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. e) del d. lgs n.150/2009;

Benché la Relazione sul funzionamento riguardi il ciclo della performance 2015 si ritiene opportuno fare riferimento anche al *Piano integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018*, approvato dal CdA il 29 gennaio 2016, che già recepisce buona parte delle raccomandazioni espresse in questo documento.

1. Grado di integrazione con la documentazione strategica

La documentazione strategica di riferimento per OGS è rappresentata dal *Piano triennale*: quello relativo al triennio 2015-2017 e quello relativo al triennio 2016-2018. Tali documenti, che costituiscono elementi fondanti e output principali della funzione programmatica dell'Ente, sono aggiornati in coerenza con gli indirizzi del Programma Nazionale della Ricerca e con gli obiettivi strategici fissati dall'Unione Europea, con particolare riferimento a Horizon 2020, e contengono una specifica e ampia sezione dedicata agli “*Obiettivi amministrativi e gestionali da conseguire nel triennio*”.



Questi stessi obiettivi amministrativo-gestionali sono riproposti nel Piano Performance 2015-2017 e nel Piano Integrato 2016-2018 (d'ora in avanti Piani) ed illustrati, in tutti i documenti, con modalità efficaci in termini di sintesi, chiarezza e coerenza.

L'integrazione tra Piani Triennali e Piani della performance amministrativa non si limita, peraltro, a formali rimandi incrociati: gli obiettivi amministrativo-gestionali sono selezionati in coerenza con le finalità istituzionali dell'Ente e appaiono in chiari rapporti di strumentalità necessaria (e di conseguenza di logica interconnessione) con le strategie dell'Ente rispetto alla ricerca istituzionale, alla ricerca scientifica e alla terza missione. Tale aspetto, apprezzabile per la stragrande maggioranza degli obiettivi amministrativo-gestionali identificati, rappresenta, ad avviso di questo OIV, un punto di forza dei Piani di OGS.

Rispetto alla corrispondenza dei contenuti dei Piani con il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale 2011* (d'ora in avanti Sistema), essa può essere considerata sostanziale anche se non completa. Buona corrispondenza vi è per tutto ciò che riguarda la declinazione degli indirizzi strategici e degli obiettivi strategici così come per l'identificazione degli indicatori e dei target, mentre, ad esempio, il Sistema suggerisce la misurazione e valutazione dei costi di processo delle attività amministrative (rapporto persone impiegate/altre risorse e quantità di output prodotte), previa mappatura dei processi, mentre entrambi i Piani prediligono l'uso di indicatori di efficacia legati non al costo dei processi, ma ai loro output. Con riferimento alla performance individuale il Sistema propone un modello misto tra risultati e comportamenti, in grado di coprire in modo variabile tutta la popolazione lavorativa dell'Ente, mentre i Piani fanno coincidere la performance individuale dei dirigenti amministrativi e assimilati con gli obiettivi organizzativi delle strutture di diretta responsabilità e non prevedono la misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale.

Va precisato comunque che il Sistema vigente ha un carattere interlocutorio e non prescrittivo, in considerazione della fase di prima sperimentazione nella quale l'Ente si trovava al momento della sua redazione (2011). E' oggi opportuna una revisione del Sistema stesso che, tenendo conto della maturità raggiunta dall'Ente rispetto alle attività di misurazione e valutazione della performance, assuma caratteri di maggiore puntualità e prescrittività e guidi sul piano metodologico lo sviluppo delle procedure di misurazione e valutazione della performance, soprattutto individuale, non ancora implementate.

Rispetto alla integrazione dei Piani con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio si rileva che, allo stato, non sono esplicitate, in fase di pianificazione strategico-operativa, le risorse finanziarie disponibili per il raggiungimento degli obiettivi amministrativo-gestionali così come non sono identificate le risorse umane o infrastrutturali impiegabili. Questo OIV ha già segnalato la



necessità che l'Ente adotti, a partire dal prossimo Piano Integrato 2017-2019, procedure di collegamento sostanziale tra ciclo della performance e ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, sia in fase programmatica che in fase di rendicontazione, al fine di consentire una valutazione dei risultati perseguiti basata anche su indicatori di efficienza economico-finanziaria.

Con riferimento all'integrazione rispetto alle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza, coerentemente con le Linee Guida ANVUR, nel Piano Integrato 2016-2018 sono riportati i principali elementi contenuti nel *Piano triennale di prevenzione della corruzione* e nel *Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità* relativi al periodo 2016-2018.

2. Modalità di definizione degli obiettivi

Per quanto riguarda la performance organizzativa la declinazione degli obiettivi è buona: gli obiettivi appaiono sostanzialmente adeguati sul piano della qualificazione strategico-operativa e sufficientemente sfidanti.

Con riferimento alla rilevanza e pertinenza esterna si segnala come alcuni degli obiettivi presentati nei Piani facciano riferimento direttamente a quello che nella VQR 2011-2014 è definito “*profilo di competitività dell'ambiente di ricerca*”, declinato per gli Enti di Ricerca come “*capacità di attrazione di finanziamenti competitivi internazionali e statali [..]*” e misurato sommando i finanziamenti ottenuti partecipando ai bandi competitivi per progetti di ricerca, siano essi nazionali o internazionali (Programmi Quadro dell'Unione Europea, Ente Spaziale Europeo, NIH, ecc.).

La soddisfacente pertinenza esterna degli obiettivi è ravvisabile anche negli obiettivi di comunicazione, divulgazione e informazione verso l'ampio pubblico delle attività svolte da OGS che rappresentano la concreta attuazione di una strategia ben precisa di terza missione sociale e culturale.

Non trascurabili da questo punto di vista anche gli obiettivi di potenziamento della comunicazione istituzionale nella direzione della trasparenza totale.

Rispetto alla rilevanza e pertinenza interna si segnala il fatto che OGS abbia selezionato obiettivi molto concreti orientati all'ottimizzazione dei procedimenti e delle procedure amministrative attraverso la digitalizzazione, la dematerializzazione e la reingegnerizzazione dei processi amministrativi, ponendoli in stretta coerenza con le strategie generali e con le necessità istituzionali.

La misurabilità degli obiettivi, il loro monitoraggio in itinere e la possibilità di valutarne correttamente il grado di raggiungimento sono migliorati sensibilmente a partire dal Piano Integrato 2016-2018. La gran parte degli obiettivi è corredata di indicatori univoci, chiaramente definiti e oggettivamente misurabili così da consentire adeguate verifiche sullo stato di avanzamento.



Sul piano della sostenibilità, come accennato appena sopra, non sono ancora predisposti agganci espliciti al bilancio o a stime di fabbisogno di risorse, finanziarie, umane o infrastrutturali, tuttavia gli obiettivi individuati risultano realistici.

Il processo di definizione degli obiettivi amministrativo-gestionali è di natura collaborativa all'interno di OGS. Alcune indagini di soddisfazione degli *stakeholder* sono state condotte per valutare le iniziative di divulgazione scientifica al grande pubblico, mentre limitato riscontro è stato dato all'unica Indagine di Benessere Organizzativo interno, condotta nel 2013, e che dovrà essere replicata entro la fine del 2016.

Sul piano metodologico appare valutabile, nella revisione del Sistema, l'introduzione di un peso per ogni obiettivo in grado di quantificarne l'importanza relativa nell'insieme degli obiettivi e consentirne un'assegnazione bilanciata alle varie articolazioni dell'Ente.

3. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance

La qualità degli indicatori, sia per gli obiettivi strategici che per gli obiettivi operativi, era largamente migliorabile ed è senz'altro migliorata a partire dal Piano Integrato 2016-2018.

Nel Piano della Performance 2015-17, in diversi casi, gli indicatori utilizzati (che avrebbero dovuto configurarsi come misure sintetiche, espresse in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento dei fenomeni osservati), erano formulati come nuovi obiettivi o sotto-obiettivi. In altri casi la loro formulazione si riferiva a due o più fenomeni contemporaneamente o era caratterizzata da eccessiva vaghezza.

I target erano generalmente adeguati, essendo espressi in prevalenza nella forma di incrementi rispetto ai risultati dell'anno precedente. In alcuni casi erano tuttavia ravvisabili target espressi sotto forma di mere scadenze temporali o eccessivamente vaghi.

Tali criticità, come accennato, hanno trovato parziale superamento nel Piano Integrato 2016-18 nel quale sono stati utilizzati indicatori con formulazioni più precise e specifiche e che hanno assunto la forma di "formule di calcolo", algoritmi chiari, facilmente comunicabili e comprensibili. Anche i target sono stati selezionati con maggiore appropriatezza e appaiono ora connotati da maggiore chiarezza e misurabilità.

Rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi questo OIV ha rilevato, nella valutazione delle Relazioni sulla Performance 2014 e 2015, una criticità nel fatto che le modalità di calcolo non erano univoche per indicatori analoghi: in taluni casi era misurato il rapporto percentuale tra risultato raggiunto e valore atteso, in altri casi era utilizzata una logica binaria obiettivo raggiunto (0%)/obiettivo



non raggiunto (100%). Nei limitati casi di target qualitativi il grado di raggiungimento era assegnato impropriamente, e con inevitabile aleatorietà, su un continuum di valori numerici percentuali. L'OIV ha raccomandato che nella revisione del Sistema sia chiaramente delineato il metodo con cui si valuta il raggiungimento di un obiettivo, a seconda della natura degli indicatori e dei target individuati, e tale metodo sia uniformemente applicato a tutti gli obiettivi.

4. Monitoraggio e sistema informativo di supporto

Rispetto all'adeguatezza e accessibilità delle fonti questo OIV ha raccomandato di corredare ciascun risultato raggiunto con l'indicazione di fonti informative e documentali in grado di testimoniare, con certezza e formalmente, date di attuazione e output, al fine di agevolare le verifiche.

Un punto debole del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni di OGS è infatti l'assenza di strumenti e sistemi informativi a supporto del ciclo di gestione della performance. Non è prevista una gestione informatizzata che consenta, una volta identificato un set di indicatori di performance, di valutarne oggettivamente, attraverso un cruscotto affidabile e accessibile in qualsiasi momento, gli andamenti.

Anche sul piano della produzione documentale andrebbe promosso l'uso della protocollazione informatica per garantire l'integrità e l'immodificabilità dei documenti nonché l'apposizione di data certa. Ove fosse necessario il ricorso a più ordinari metodi per la raccolta dati (fogli di calcolo, database access, ecc..) dovrebbero comunque essere garantite l'affidabilità dei dati e la datazione nonché chiarite le responsabilità di immissione, elaborazione e conservazione dei dati stessi.

Monitoraggi intermedi, benché previsti nel Sistema vigente, non sono stati effettuati nel 2015 per la nota *vacatio* nella funzione di OIV che è perdurata per l'intero anno. Questo ha comportato che alcune ridefinizioni in itinere, largamente necessarie, di obiettivi, indicatori e target non siano state attuate con la necessaria formalità. Per il 2016 invece questo OIV ha partecipato a un incontro di monitoraggio semestrale sullo stato di avanzamento degli obiettivi previsti nel Piano Integrato 2016-2018 da cui sono derivate alcune proposte di rimodulazione degli obiettivi assegnati, in particolare, al Direttore Generale.

Per il futuro è possibile suggerire che i monitoraggi intermedi prevedano la redazione di una reportistica costituita da schede avanzamento per ciascun obiettivo, nelle quali siano riportati: a) i risultati di periodo per ciascun indicatore rispetto al target; b) una descrizione delle attività svolte dai Responsabili coinvolti; c) i rischi e le criticità che potrebbero inficiare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno. A fronte dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati in itinere, diverrà così possibile mettere in atto



le eventuali azioni correttive, non escludendo, previa valutazione da parte dell'OIV, una rimodulazione del target o dell'obiettivo stesso.

5. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Per quanto riguarda la performance individuale questo OIV rileva la sostanziale coincidenza tra la performance individuale dei dirigenti amministrativi e assimilati e gli obiettivi organizzativi delle strutture di diretta responsabilità. Sono assenti misure di altri criteri di valutazione come: a) il raggiungimento di ulteriori obiettivi individuali; b) i comportamenti professionali e organizzativi posti in essere; c) la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Per quanto riguarda i ruoli dirigenziali, gli obiettivi individuali, ora assenti, dovrebbero riguardare ambiti di valutazione non coperti dalla performance organizzativa, consentendo la misurazione e la valutazione di funzioni tipiche del ruolo dirigenziale quali l'impulso, il coordinamento, la gestione del personale, la valorizzazione dei collaboratori, nonché tutti gli aspetti legati al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione.

Sul piano dei comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore Generale soltanto i Dirigenti tecnici e i Dirigenti amministrativi con un modello di valutazione eccessivamente semplificato, che valuta soltanto tre dimensioni (*“Capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti?”*; *“Capacità di team working?”*; *“Innovatività e capacità propositiva su una scala?”*), su una scala non completamente bilanciata (valori: 0=insufficiente; 60=sufficiente; 70=buono; 80=distinto; 100=ottimo). La valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti appare così generalmente appiattita su valutazioni elevate e sostanzialmente equivalenti tra un dirigente e l'altro non consentendo una corretta differenziazione dei giudizi.

Il Direttore Generale non è sottoposto a una valutazione dei comportamenti organizzativi.

Una particolare problematica è insita nella valutazione della performance individuale dei Direttori tecnici che, pur valutati nelle Relazioni sulla performance 2014 e 2015 come assimilati ai dirigenti amministrativi, non hanno una retribuzione di risultato il cui ottenimento possa essere subordinato al raggiungimento di obiettivi di performance.

Con riferimento ai Direttori di Sezione, essi non sono attualmente destinatari di obiettivi, mentre appare opportuno valutare la possibilità che anche ai Direttori di Sezione scientifica possano essere assegnati obiettivi che riguardino gli aspetti gestionali dell'attività di ricerca. Ai Direttori di Sezione potrebbero essere in futuro assegnati obiettivi di tipo amministrativo (correttezza e completezza delle procedure), economico-finanziario (perseguimento dell'equilibrio e sua sostenibilità



nel tempo), legale (osservanza degli obblighi di legge), organizzativo interno (creazione e mantenimento di un buon clima organizzativo e della tensione al raggiungimento dei risultati) ed esterno (raggiungimento degli obiettivi di missione, qualità dei servizi e del rapporto con gli stakeholder).

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale di IV - VIII livello, la disciplina del trattamento accessorio è definita con Accordo Sindacale del 2008. Con riferimento alla produttività, nel maggio 2014, è stato concordato con le OO.SS. uno specifico addendum con il quale si è introdotto, quale parametro da valutarsi al fine di corrispondere il trattamento accessorio, associato a quello dell'assiduità lavorativa, quello "... legato alle componenti sinergiche del raggiungimento degli obiettivi delle Direzioni e Strutture e del contributo assicurato dai singoli individui attraverso le prestazioni garantite ed i comportamenti tenuti nell'ambito dell'assegnazione alle specifiche unità organizzative amministrative e tecniche".

E' stato dunque concordato in data 17 novembre 2015 uno "schema relativo al collegamento del grado di raggiungimento degli obiettivi dei singoli direttori/dirigenti con il sistema retributivo" (vedi tab. 1) che è stato utilizzato per la ripartizione della produttività 2013 riferita al personale del IV-VIII livello, mentre per gli anni 2014 - 2015 non è stato erogato ancora nessun compenso di produttività.

Tab.1

COLLEGAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEI SINGOLI DIRETTORI /DIRIGENTI CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO	
grado di raggiungimento degli obiettivi	% di retribuzione
dal 90% compreso	100%
dal 75% compreso al 89%	80%
dal 50% compreso al 74%	65%
inferiore al 49%	Nessun compenso

Non risulta dunque sviluppato un sistema di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale che comprenda la misurazione del raggiungimento di obiettivi individuali (o collettivi) specifici e ulteriori rispetto a quelli assegnati al Direttore/Dirigente della struttura, e/o la misurazione e valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi posti in essere nello svolgimento della propria attività lavorativa.

6. Utilizzo dei risultati della valutazione

I risultati della performance organizzativa che, come abbiamo visto, coincidono con i risultati della performance individuale, sono stati utilizzati finora per l'attribuzione della premialità di risultato al



**Istituto Nazionale
di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale**

Direttore generale e ai Dirigenti amministrativi. I dettagli possono essere reperiti nella sezione “Amministrazione Trasparente- Performance-Dati sui premi” del sito istituzionale.

I risultati del ciclo di gestione della performance precedente vengono utilizzati per decidere la riproposizione o l'abbandono di obiettivi strategici o operativi, la rimodulazione dei target e così via.

Non ancora sviluppati sono invece sistemi in grado di far derivare dalla valutazione dei risultati eventuali revisioni nell'allocazione delle risorse, definizioni dei piani di formazione, ridefinizioni dei ruoli, ecc.

l'OIV monocratico
fto Ph.D Giulietta Capacchione