



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

Organismo indipendente di valutazione

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2016**



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 e successive modifiche e integrazioni.

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* versione 2011;
- il *Piano Integrato 2016-2018* (d'ora in avanti Piano) adottato dal CdA con delibera n. 2.1.2016 del 21.03.2016;
- la rimodulazione degli obiettivi di performance identificati per l'anno 2016 avvenuta con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 6-11/2016 dd.12.9.2016, nella quale sono stati ridefiniti gli obiettivi strategici, rimodulati gli obiettivi operativi e gli indicatori nonché i target di riferimento oltre che il peso ponderale attribuito a ciascun obiettivo e sulla quale questo OIV ha espresso parere in data 9 settembre 2016;
- la *Proposta di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2016* redatta da questo OIV, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. e) del d. lgs n.150/2009;
- la *Relazione sulla performance 2016* (d'ora in avanti RP 2016) approvata in CdA il 12 luglio 2017;

Benché la Relazione sul funzionamento riguardi il ciclo della performance 2016 si ritiene opportuno segnalare che il *Piano integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2017-2019*, approvato dal CdA il 15 maggio 2017, recepisce buona parte delle raccomandazioni espresse in questo documento così come fa il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale* predisposto da questo OIV e adottato dal CdA in data 15 maggio 2017.



1. Grado di integrazione con la documentazione strategica

Come già rilevato nella Relazione sul funzionamento del 2015, la documentazione strategica di riferimento per OGS è rappresentata dal *Piano triennale 2016-2018*. Tale documento, che costituisce l'output principale della funzione programmatica dell'Ente, è aggiornato 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 contiene 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 2016-2018 ed illustrati, in tutti i documenti, con modalità efficaci in termini di sintesi, chiarezza e coerenza.

Rispetto alla integrazione del Piano 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, e ribadisce, la necessità che l'Ente adotti, a partire dal prossimo Piano Integrato 2018-2020 (il Piano Integrato 2017-2019 ancora non contiene tali innovazioni), procedure di collegamento sostanziale tra ciclo della performance e ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, sia in fase programmatoria 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

La declinazione degli obiettivi strategici di carattere scientifico e di carattere amministrativo gestionale è buona, gli obiettivi appaiono sostanzialmente adeguati sul piano della qualificazione strategica e sufficientemente sfidanti.

La declinazione degli obiettivi operativi è molto migliorata sul piano della definizione. Andrà evitata per il futuro la coincidenza di obiettivi strategici e obiettivi operativi.

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.



Durante il monitoraggio intermedio nei giorni 10-11/06/2016 Direttore Generale e Dirigenti hanno espresso a questo OIV considerazioni sulla parziale inadeguatezza di alcuni obiettivi di performance definiti in fase di pianificazione, a causa del verificarsi di profondi mutamenti organizzativi nel primo semestre dell'anno.

In particolare l'arrivo di un nuovo Direttore Generale nella persona del dott. Walter Toniati e conseguente avocazione allo stesso di alcune competenze precedentemente in capo alla Direzione Finanza e Patrimonio (Ufficio Contratti ed Economato, Ufficio Facility Management), nonché la cessazione dal servizio del Direttore del Servizio di supporto Tecnico – Scientifico per la Promozione e la Valorizzazione della Ricerca e la conseguente assunzione delle relative competenze in capo al Direttore Generale.

In tale quadro sono emerse anche alcune priorità strategiche della Presidenza e della Direzione Generale non adeguatamente considerate al momento della stesura del Piano integrato quali quella di attivare un sistema di controllo di gestione, di definire i costi unitari delle infrastrutture dell'ente, di effettuare una revisione straordinaria dei residui ed avviare un'analisi per impostare il bilancio sociale nonché di dare esecuzione alle disposizioni di cui al D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale) in merito alla digitalizzazione dei provvedimenti e dei procedimenti amministrativi.

Tutto quanto sopra considerato, visto l'art. 6 del d.lgs. 150/09 relativo al monitoraggio intermedio che espressamente prevede che “gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance [...] durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”, questo OIV ha espresso parere favorevole alla proposta di rimodulazione degli obiettivi del Direttore generale, dei Dirigenti amministrativi e dei Direttori dei servizi tecnici per l'anno 2016, raccomandando tuttavia la necessità, per il futuro, benché siano previsti momenti di verifica in itinere, di non sottovalutare la fase di pianificazione iniziale degli obiettivi, che resta il momento principale per la definizione degli stessi.

3. Modalità di definizione degli indicatori e dei target 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.

Correttamente sono stati attribuiti indicatori specifici a ciascun obiettivo strategico e calcolati i risultati del 2016 confrontati con il 2015.



Nella RP 2016 viene per la prima volta, benchè ex post, individuato il peso per ogni obiettivo (su un totale di 70 punti), in grado di quantificarne l'importanza relativa nell'insieme degli obiettivi. Si tratta di una innovazione molto importante di cui questo OIV prende positivamente atto.

La qualità degli indicatori, sia per gli obiettivi strategici che per gli obiettivi operativi, è migliorata rispetto al passato: vi è un numero maggiore di indicatori quantitativi in grado di riassumere l'andamento dei fenomeni osservati e vi sono solo pochi casi residuali di indicatori doppi o vaghi o erroneamente rappresentati da sotto-obiettivi (ad esempio gli indicatori degli obiettivi operativi B1.13 e B1.14). Alcuni indicatori degli obiettivi strategici sono mal definiti, essendo essi stessi obiettivi come nel caso dell'obiettivo B.3

I target sono, come in passato, generalmente adeguati, essendo espressi in prevalenza nella forma di incrementi rispetto ai risultati dell'anno precedente. In alcuni casi sono ravvisabili tuttavia target sotto forma di mere scadenze temporali o mal definiti, essendo essi stessi degli obiettivi come nel caso dei B31 o B35.

Il raggiungimento di alcuni obiettivi strategici è tuttavia misurato con il raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi connessi, un'operazione non adeguata sul piano metodologico: si raccomanda per il futuro di garantire che l'obiettivo strategico abbia un proprio indicatore di *outcome*, che misuri l'impatto dell'azione organizzativa dell'Ente sugli *stakeholder* e sulla collettività e non si limiti a misurare il raggiungimento dei relativi obiettivi operativi.

In taluni casi, si è teso a individuare come "target" il "mantenimento del risultato dell'anno precedente", una scelta apparentemente conservativa ma che, nella maggior parte dei casi, riflette la buona posizione di partenza e i concreti e reali sforzi di mantenimento di standard elevati raggiunti nel passato. Il mancato raggiungimento di obiettivi con target di mantenimento testimonia questa circostanza.

L'esplicitazione dei risultati raggiunti è generalmente adeguata mentre permane la mancata rendicontazione delle risorse finanziarie stanziare per il raggiungimento degli specifici obiettivi in conseguenza della mancata integrazione tra ciclo della performance e programmazione finanziaria e di bilancio nel Piano Integrato. Si raccomanda che nel Piano integrato 2018-2020, da redigere entro il 31 gennaio 2018, tale integrazione sia definitivamente realizzata.

Rispetto alla corrispondenza dei contenuti del Piano con il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale 2011* (d'ora in avanti Sistema), essa può essere considerata buona 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 il Piano predilige 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 il Piano fa coincidere la performance individuale dei dirigenti amministrativi e assimilati con gli obiettivi organizzativi delle strutture di diretta responsabilità e non si prevedono la misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale.

Va precisato comunque che il Sistema è stato, dal maggio 2017, completamente revisionato e l'attuale versione è oggi in grado di guidare sul piano metodologico lo sviluppo delle procedure di misurazione e valutazione della performance individuale non ancora implementate.

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 migliorabile del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni di OGS è l'introduzione di strumenti e sistemi informativi a supporto del ciclo di gestione della performance, 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.

Sul piano della produzione documentale è molto migliorato l'uso della protocollazione informatica per garantire l'integrità e l'immodificabilità dei documenti nonché l'apposizione di data certa. Ove necessario il ricorso a più ordinari metodi per la raccolta dati (fogli di calcolo, database access, ecc..) sono state garantite l'affidabilità dei dati e la datazione nonché chiarite le responsabilità di immissione, elaborazione e conservazione dei dati stessi.

Rispetto ai monitoraggi intermedi, per il 2016 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 il nuovo Sistema suggerisce che i monitoraggi intermedi prevedano la redazione di una reportistica costituita da schede di 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

Nella RP2016 sono opportunamente rendicontate le valutazioni del Direttore Generale sui comportamenti professionali e organizzativi posti in essere dalla Dirigenza, benché espresse con una metodologia semplificata che sarà superata dalla metodologia approntata nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'attuale modello 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 è stato sottoposto per il 2016 per la prima volta a una valutazione dei comportamenti organizzativi, benché con il modello semplificato di cui sopra.

Le note problematiche insite nella valutazione della performance individuale dei Direttori tecnici (che non hanno una retribuzione di risultato il cui ottenimento possa essere subordinato al raggiungimento di obiettivi di performance) e dei Direttori di Sezione (che non sono attualmente destinatari di obiettivi) hanno trovato risoluzione metodologica nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione 2017 ed è pertanto necessaria una loro implementazione concreta.

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 nel 2016 sviluppato dunque 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.

Questo ha impedito l'espressione di un giudizio di piena conformità della RP 2016 alle disposizioni contenute nel d. lgs. n. 150/2009. La validazione della RP2016 è stata comunque accordata ritenendo che il modello adottato consenta comunque di garantire il rispetto dei principi enunciati nel d. lgs. n. 150/2009 e in considerazione della recente (maggio 2017) adozione di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance che mira alla correzione delle inadeguatezze del vigente Sistema.

Si ribadisce pertanto, anche in questa sede, la necessità che l'Ente applichi rapidamente e improrogabilmente le procedure e i metodi ivi contenuti per la valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi (ma anche dei Direttori tecnici e dei Direttori di Sezione) e del personale non dirigenziale.

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



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.

Relativamente all'Integrità e Trasparenza l'OIV, dopo aver valutato la sezione Trasparenza del sito istituzionale, ritiene l'impianto generale di buona qualità dal punto di vista della quantità e della qualità delle informazioni e della loro accessibilità. Ciò non di meno questo OIV, nella propria attestazione su la veridicità e l'attendibilità tra quanto riportato nell'Allegato 2 della deliberazione ANAC n. 236/2017 a quanto pubblicato sul sito di OGS, ha evidenziato la presenza di diversi adempimenti di trasparenza non ottemperati con le modalità previste, come si evince dalla presenza di valutazioni inferiori a 3 nella Griglia di rilevazione.

Raccomanda a questo proposito un celere adeguamento.

Raccomanda infine l'inserimento di obiettivi di integrità e trasparenza, nonché relativi al benessere organizzativo dentro il prossimo Piano della performance 2018-2020.

Settembre 2017

l'OIV monocratico
fto Ph.D Giulietta Capacchione