

**RELAZIONE**  
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI  
INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI  
ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'  
(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. N. 150/2009)

**SARDEGNA RICERCHE**

**Organismo indipendente di valutazione**

MAGGIO 2014

## 1. Introduzione

La presente relazione è stata redatta dall'Organismo Interno di Valutazione e trasmessa in data 22 maggio 2014 (prot.n.4208).

Nella relazione si analizza, alla luce della delibera CiVIT (ora ANAC) n.23/2013 recante "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs n. 150/2009)", la corretta applicazione, nel corso dell'annualità 2013, degli strumenti e delle misure previste dal decreto legislativo n. 150/2009, relativi alla misurazione e valutazione della performance, alla trasparenza, nonché all'integrazione tra i diversi sistemi di controllo interno.

La relazione mette in luce gli aspetti positivi e negativi del funzionamento complessivo dei sistemi all'interno di Sardegna Ricerche, con riguardo ai diversi ambiti di valutazione previsti nella delibera sopra citata, in un'ottica di graduale miglioramento ed integrazione.

Il focus dell'analisi è stato posto sui seguenti punti:

- Performance organizzativa;
- Performance individuale;
- Processo di attuazione del ciclo della performance;
- Infrastruttura di supporto;
- Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- Definizione e gestione degli standard di qualità;
- Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione;
- Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.

## 2. Performance organizzativa

La *performance* organizzativa è stata rappresentata e misurata attraverso il sistema complessivo degli obiettivi assegnati in fase di programmazione economico-finanziaria e strategica, coerentemente con quanto previsto dall'art.8, comma 1, lettera b) del decreto legislativo n. 150/09 relativamente alla misurazione del livello di attuazione di piani e programmi.

Con il Piano delle performance 2013, coerentemente con quanto previsto dall'art.5 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009 , n. 150, sono state definiti prioritariamente gli obiettivi strategici, di durata triennale, che per ciascun settore strategico l'ente si propone di perseguire. Si è data operatività ai programmi strategici attraverso la definizione di obiettivi e piani operativi, ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio: per ciascuno dei progetti previsti e assegnati alle Unità Organizzative di Sardegna Ricerche, sono stati individuati obiettivi, indicatori e risultati attesi, risorse umane e finanziarie preposte all'attuazione degli stessi. La valutazione delle performance organizzativa opera a tutti i livelli organizzativi, in funzione del grado di responsabilità.

La struttura operativa di Sardegna Ricerche è ripartita in unità organizzative dotate di autonomia operativa e funzionale e di un complesso di risorse umane e strumentali alle quali è preposto un responsabile.

I settori, i servizi, gli uffici e le unità organizzative di programma sono preposti, in tutto o in parte, a svolgere funzioni operative rivolte all'esterno (unità organizzative di linea) e a fornire supporti interni (unità organizzative di staff).

Gli elementi che influenzano la valutazione della performance organizzativa, in base al regolamento sul premio Incentivante, approvato dal CTG con delibera n. 11/068/11 del 21 luglio 2011 sono:

- il peso delle azioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo "incentivante";
- il coefficiente assegnato per la posizione economica (coefficiente economico) tratto dal vigente contratto integrativo;
- l'impegno orario nell'azione considerata (coefficiente orario);
- il grado di raggiungimento del risultato: tale grado pesa in modo differenziato a seconda del ruolo svolto dal personale, come evidenziato nella sottoindicata tabella:
- **Tabella 2: % raggiungimento obiettivi**

<b>% raggiungimento obiettivi</b>	<b>dirigenti</b>	<b>quadro</b>	<b>altro personale</b>
grado = 100%	100	100	100
90% ≤ grado < 100%	90	95	100
80% ≤ grado < 90%	80	85	95
grado < 80%	70	75	85
Grado < 70	60	65	75
Grado < 60	0	0	0
Grado < 50	0	0	0

In particolare, tale premio riguarda il raggiungimento di obiettivi specifici di carattere aggiuntivo o migliorativo rispetto a quelli previsti nel Programma annuale o nel Piano delle performance e si applica sia alle U.O direttamente coinvolte nella gestione dei programmi/attività di cui sopra sia a quelle che svolgono attività di supporto, in funzione del contributo apportato all'attuazione delle attività programmate. In

particolare, sono stati individuati nell'ambito del piano delle performance i programmi incentivanti tra quelli ritenuti maggiormente strategici per l'anno e sono stati assegnati alle Unità Organizzative o a gruppi di lavoro obiettivi aggiuntivi, in funzione di esigenze particolari per l'anno e contraddistinti da un valore di strategicità assegnato dalla Direzione Generale. La valutazione della Performance organizzativa, riportata nella Relazione sullo stato di attuazione e sulla Performance, è effettuata attraverso la sintesi del monitoraggio attuato tramite la reportistica periodica predisposta, per ogni programma operativo, da ciascuna Unità Organizzativa.

Il sistema, con riferimento alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, prevede alcune dimensioni comuni ad entrambe, con particolare riferimento alla condivisione del medesimo sistema degli obiettivi. Il necessario raccordo tra la *performance* organizzativa e quella individuale, è assicurato mediante due strumenti: il primo riguarda gli esiti del monitoraggio strategico; il secondo le risultanze del controllo di gestione. A riguardo, il percorso già intrapreso da tempo da Sardegna Ricerche - con particolare riferimento all'implementazione del sistema di controllo di gestione, alla mappatura dei servizi offerti, nonché all'avvio delle indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e la *customer satisfaction* - è propedeutico al potenziamento ed al progressivo affinamento degli strumenti a disposizione.

### **3. Performance individuale**

La valutazione della performance individuale per l'anno 2013 ha preso avvio con l'attività di programmazione intrapresa, a ottobre 2012, con la richiesta a tutte le unità organizzative di Sardegna Ricerche della predisposizione dei rispettivi "Programmi Operativi", con scadenza fissata per il 31/10/2012. In tali documenti ciascuna Unità Organizzativa ha provveduto a dettagliare i progetti/attività assegnati e in corso per l'anno 2013, individuando gli obiettivi e le attività previste per ciascun componente dell'U.O. La valutazione individuale è effettuata dal direttore generale per il personale apicale e dai responsabili di struttura per il restante personale.

Il supporto documentale è costituito da una scheda di valutazione, differenziata secondo il ruolo rivestito dal valutato; in sintesi, gli elementi che influenzano l'ammontare del premio per la performance sono: il coefficiente assegnato per la posizione economica (coefficiente economico); l'impegno orario nell'azione considerata (coefficiente orario) e la valutazione riportata nella scheda suddetta.

A questi fini, sono previsti tre ruoli in cui è incluso tutto il personale, di livello dirigenziale o non:

A) ruolo manageriale: sono inseriti in questo ruolo i responsabili di struttura, i quadri e il personale preposto alla gestione delle risorse umane (scheda A);

B) ruolo professionale: sono compresi in questo ruolo i responsabili, i quadri e, comunque, i dipendenti che non gestiscono risorse umane, ma che svolgono prevalentemente funzioni di staff – supporto amministrativo e/o tecnico (scheda B);

C) ruolo assistente: restante personale con funzioni operativi (operai, centralinisti; personale addetto ai servizi generali, ecc (scheda C).

Ai fini dell'individuazione del ruolo, si considerano i compiti prevalenti.

Ogni parametro di valutazione è stato preventivamente pesato per ogni dipendente valutato, previa negoziazione con l'interessato, così da attribuire un peso maggiore ai fattori che richiedono miglioramenti più significativi. Tali pesi sono decisi, all'inizio del periodo di valutazione dal direttore generale per i responsabili di struttura, e da quest'ultimi per quadri e personale della struttura diretta, e sono comunicati, in via preventiva, agli stessi interessati.

Per quanto attiene compilazione delle schede, sono definite dal direttore generale alcune linee guida, come riferimento non obbligatorio, in modo da garantire una tendenziale omogeneità di giudizio da parte dei valutatori.

#### **4. Processo di attuazione del ciclo della performance**

Il ciclo di valutazione delle performance è stato avviato, con l'attività di programmazione, a fine 2012. A metà novembre, dopo aver verificato la fattibilità delle proposte dei programmi pervenute da parte degli uffici con i trasferimenti di risorse previsti dalla RAS per l'anno 2013 e le risorse a disposizione provenienti dalle annualità precedenti, si è pervenuti alla prima stesura del Piano delle Performance 2013, in cui per ciascun progetto previsto e/o assegnato alle Unità Operative di linea e per ciascuna macro-attività di competenza delle U.O. di staff, si è proceduto a:

- individuare da 1 a 3 obiettivi specifici;
- articolare gli obiettivi fino ad un massimo di 3 macro-azioni, definendo per ciascuna macro-azione gli indicatori di risultato, i risultati attesi per il 2013, le risorse umane impiegate con le rispettive ore lavorative necessarie e il crono-programma delle attività;
- quantificare le risorse necessarie.

Si è quindi proceduto a raggruppare i programmi operativi delle U.O. nelle funzioni-obiettivo di seguito indicate, e a predisporre il programma annuale 2013, con il correlato budget economico-finanziario.

Funzioni-obiettivo 2013:

- gestione e sviluppo del parco tecnologico;
- servizi di innovazione e trasferimento tecnologico;
- attività di service alla RAS.

Per ciascuna funzione-obiettivo sono stati individuati gli obiettivi annuali, con le attività previste e le risorse necessarie alla loro realizzazione, nonché le modalità di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi.

Nei primi mesi del 2013 le singole schede delle attività sono state ridefinite, anche in funzione delle nuove risorse rese disponibili, e sono passate all'approvazione del CTG, andando a determinare un aggiornamento continuo del Piano delle Performance 2013. Per ciascuna funzione-obiettivo sono state individuate le modalità di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi e agli obiettivi annuali, con le attività previste e le risorse necessarie alla loro realizzazione.

Si riporta di seguito il cronoprogramma delle attività in cui si esplicita il ciclo delle performance

<b>A) FASE PREVENTIVA</b>		
1)	ENTRO IL 31/10	PREDISPOSIZIONE PROPOSTE DI PROGRAMMA OPERATIVO DA PARTE DLE U.O.
2)	ENTRO IL 15/11	VERIFICA FATTIBILITA' DELLE PROPOSTE DI PROGRAMMI OPERATIVI DA PARTE DEL DG ED EVENTUALE CONTRATTAZIONE TRA IL DG E I RESPOSABILI U.O., COERENTEMENTE CON I TRASFERIMENTI DI RISORSE PREVISTI DALLA RAS
3)	ENTRO IL 30/11	PREDISPOSIZIONE DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITA' SULLA BASE DEI PROGRAMMI OPERATIVI U.O. E DELLE RISORSE PREVISTE DALLA PRPOSTA DI BILANCIO REGIONALE
4)	ENTRO 30 gg. dalla data di pubblicazione del bilancio RAS	EVENTUALE ASSESTAMENTO DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITA' RISPETTO ALLE RISORSE EFFETIVAMENTE STANZIATE DALLA RAS NEL BILANCIO REGIONALE
5)	ENTRO IL 31/12	ASSEGNAZIONE DA PARTE DEL DG DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI, AGGIUNTIVI O MIGLIORATIVI, LEGATI AL PREMIO INCENTIVANTE
<b>B) FASE INTERMEDIA</b>		
	OGNI TRIMESTRE  (31/03-30/06-30/09-31/12)	VERIFICA TRIMESTRALE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PREVISTI DAI PROGRAMMI OPERATIVI DELLE U.O. SULLA BASE DEGLI INDICATORI PREVISTI ED INDIVISUAZIONE DI EVENTUALI SCOSATEMENTI E/O INTEGRAZIONE E/O MISURE CORRETTIVE IN ITINERE DA PARTE DELLE SINGOLE U.O.
<b>C) FASE CONSUNTIVA</b>		

1)	ENTRO IL 31/01	VERIFICA DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI ALL'ANNO PRECEDENTE
2)	ENTRO IL 31/03	VERIFICA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI LEGATI AL PREMIO INCENTIVANTE ED EROGAZIONE DEL PREMIO
3)	ENTRO IL 30/04	SUPPORTO AL DG PER LA REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE (PER IL BILANCIO) E DELLA RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE (SUI RISULTATI RAGGIUNTI, di cui al punto C1)

La struttura permanente a supporto delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione è costituita principalmente dall'ufficio Controllo di Gestione (CGE) in staff alla Direzione Generale.

I soggetti operativamente coinvolti nell'attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue:

#### Sintesi soggetti e attività del ciclo di gestione della performance

soggetti	attività		
	Piano Performance	Relazione Performance	
responsabili strutture	predispongono proposte settoriali	redigono report	Struttura Permanente
direttore generale	coordina proposte e formula proposta di P.pf	coordina report e redige proposta R.pf	
organismo indipendente di valutazione	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica la performance e redige il referto finale (relazione finale sulla performance)	
comitato tecnico di gestione	approva P.pf	approva relazione finale sulla performance (R.pf)	

## 5. Infrastruttura di supporto

L'infrastruttura di cui Sardegna Ricerche dispone, a supporto del funzionamento del ciclo della performance, è costituita dai seguenti sistemi informativi:

- sistema informatizzato di monitoraggio delle direttive di primo e secondo livello;
- sistema informatizzato di controllo di gestione.

Inoltre sono collegati a tali sistemi, al fine di condividere le necessarie informazioni, i sistemi informativi di seguito elencati:

- protocollo informatico (attualmente non integrato con il sistema di monitoraggio delle direttive);
- sistema informatizzato di gestione del personale (non integrato con altri sistemi informativi);
- sistema informatizzato di contabilità generale (MAGO.NET PROFESSIONAL);
- sistema informatizzato di contabilità analitica ed economica (MAGO.NET PROFESSIONAL ).

Il sistema informativo di SR è attualmente basato sul software MAGO.NET PROFESSIONAL, cioè su un applicativo informatico che consente di gestire la contabilità economico-patrimoniale, finalizzata a determinare il risultato economico d'esercizio e il relativo capitale di funzionamento, che rileva i valori relativi ai costi e ricavi, ai movimenti finanziari e al capitale. Il software consente di gestire anche la contabilità analitica, finalizzata all'analisi dei costi e dei ricavi attribuiti ai diversi centri di responsabilità che corrispondono alle commesse, ovvero i programmi di attività attuati. Si noti che il piano dei conti di contabilità è articolato in relazione alle esigenze informative attuali, ovvero legate principalmente alla necessità di reporting delle spese effettuate al soggetto finanziatore esterno che attribuisce le risorse e il programma ed esigenze informative interne, legate alla necessità di verifica preventiva di capienza degli impegni da assumere.

Dal mese di ottobre 2014 Sardegna Ricerche inoltre ha realizzato un software di gestione dei processi interni che attualmente viene utilizzato per la rilevazione dei flussi di lavoro legati al processo di determinazione del DG e dei responsabili: in particolare, il software permette di rilevare gli impegni finanziari assunti per ciascun progetto in corso di svolgimento nell'ente, in modo da verificarne la capienza finanziaria.

Il sistema è modulare e verrà implementato in diverse aree di attività: in particolare, nel corso del 2015 verrà inserito il modulo di protocollazione, che andrà a sostituire quello attualmente in uso, integrandosi con il sistema di monitoraggio delle direttive di primo e secondo livello e con quello relativo alla gestione della conservazione sostitutiva dei documenti.

Nel 2015 è inoltre previsto il passaggio al sistema contabile SIBEAR al fine di armonizzare i sistemi contabili e gli schemi di bilancio delle Regioni, enti locali e loro organismi.

La programmazione strategica e il controllo di gestione si integrano attraverso i seguenti livelli di collegamento:

1. tra gli obiettivi strategici e le macro-attività individuate dal controllo di gestione;
2. tra gli obiettivi operativi e le attività del medesimo controllo di gestione per la condivisione di elementi di valutazione quali risorse finanziarie dedicate, impiego del personale, costi diretti.



## **6. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

In attuazione delle disposizioni normative in materia, tra le quali quelle contenute nel D.lgs. n. 33/2013, si è proseguito nell'attuazione del processo progressivo e continuo di aggiornamento e di integrazione dei dati presenti sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente".

L'individuazione dei dati di competenza da pubblicare e la condivisione delle modalità operative di raccolta, archiviazione, trasmissione e pubblicazione degli stessi sono stati realizzati attraverso una specifica metodologia, che prevede il coinvolgimento continuo e trasversale di tutte le strutture di Sardegna Ricerche. Con la delibera n. 02/009/14 del 24/02/2014, il Comitato Tecnico di Gestione ha approvato il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2014-2016. Tale documento affida al Direttore Generale il ruolo di Responsabile per la trasparenza, previsto dall'art. 43 del D.lgs. n. 33/2013, nonché di Responsabile della prevenzione della corruzione, ai sensi della L. 190/2012, fino al termine del corrente mandato amministrativo. Il Responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e provvede all'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Tutti gli uffici di Sardegna Ricerche sono tenuti a garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, al Responsabile del Settore Affari Generali (SAG) che, con la collaborazione dell'ufficio Controllo di Gestione e Performance (CGE), dell'ufficio di staff Direzione Generale (DIR) e del settore Comunicazione e Divulgazione Scientifica (CDS), costituiscono la struttura di riferimento per:

- la redazione del programma triennale per la trasparenza e dei relativi aggiornamenti;
- lo svolgimento delle attività operative ordinarie, concernenti la raccolta e la pubblicazione delle informazioni. La gestione dei contenuti avviene mediante CMS (Content Management System) della Regione Sardegna, scritto in PHP e poggiate su un database MySQL.

## **7. Definizione e gestione degli standard di qualità**

Si attesta il rispetto degli standard di qualità, nella dimensione dell'osservanza dei tempi medi di

risposta all'utenza per gli item presenti nel sistema degli indicatori. Si invita a valutare l'opportunità di implementare il controllo della qualità dei servizi erogati, comprese le modalità organizzative per la gestione dei reclami.

## **8. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

I risultati conseguiti nel precedente ciclo della performance, con riferimento al grado di realizzazione del sistema degli obiettivi, sono tendenzialmente alla base, in termini di attualizzazione e ulteriore sviluppo delle iniziative poste in essere, della programmazione strategica per l'anno successivo in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

Nel corso dell'anno 2013 si è riscontrato un miglioramento nello sviluppo delle attività di pianificazione strategico-operativa e dell'integrazione con la dimensione economico-finanziaria delle performance.

È stata infatti conclusa l'implementazione del sistema di contabilità analitica per centri di costo, attraverso cui attuare l'analisi economica relativamente a specifici progetti/attività svolte (ad esempio: il cluster energie rinnovabili; la biblioteca e il centro documentazione; le unità organizzative di Sardegna Ricerche, ecc.). L'implementazione di tale sistema contabile, incentrato sulla rilevazione dei costi per commessa/centro di costo, permette di completare l'analisi delle performance con alcune valutazioni di carattere prettamente economico, volte a verificare l'utilizzo efficiente ed economico delle risorse assegnate nella realizzazione dei progetti in funzione della correlazione con gli output realizzati.

Poiché la chiusura del bilancio 2013 è concomitante con la stesura della presente relazione, la disponibilità attuale dei dati economici non ha permesso di riportare i dati economico- finanziari.

Tuttavia, emergono ancora aree suscettibili di perfezionamento ed appare, quindi, necessario intensificare l'impegno per ottimizzare i relativi processi. È auspicabile un ulteriore incremento del livello qualitativo del sistema di obiettivi, con particolare attenzione alla performance individuale. A quest'ultimo riguardo, si suggerisce una modifica del sistema di valutazione delle performance e del sistema premiante, da concretizzarsi attraverso una maggior rilievo da conferirsi agli obiettivi individuali e del relativo peso conferito alla performance, ai fini dell'attribuzione del premio.

Da un esame complessivo dell'ottemperanza agli obblighi in termini trasparenza, si rileva un generale miglioramento del volume e della qualità delle informazioni pubblicate sul sito, con riferimento ai nuovi obblighi imposti dal D.lgs. 33/2013. Perdurano, tuttavia, difficoltà nella gestione integrata delle informazioni pubblicate, mentre in qualche caso la disponibilità delle informazioni consultabili è risultata parziale.

Si suggerisce un maggior dettaglio di analisi delle criticità, ovvero i risultati programmati nel Piano che non sono stati raggiunti o che sono stati oggetto di una nuova rimodulazione a livello strategico, e, dall'altro, delle opportunità in termini di obiettivi e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti;

Si suggerisce di includere nel Piano 2014 gli obiettivi di Sardegna Ricerche in tema di pari opportunità di genere, attualmente non indicati.

## **9. Descrizione delle modalità dei monitoraggi dell'OIV**

Per ognuno degli ambiti considerati nella Relazione, sono stati effettuati monitoraggi periodici, attraverso l'analisi documentale e incontri periodici con i referenti dei processi correlati al ciclo della performance. Si è proceduto a verificare, per ciascuna Unità operativa, la documentazione a supporto del processo di attuazione del ciclo della performance, analizzando il metodo di programmazione, le modalità di acquisizione dei dati, la metodologia di verifica dei risultati raggiunti. In particolare si è proceduto a mappare il sistema informativo, verificando, per le molteplici aggregazioni di dati funzionali all'attuazione del ciclo della performance, la fonte dei dati, la periodicità di rilevazione dei dati e la responsabilità degli stessi.