

Referto finale
Relazione performance 2011

SARDEGNA RICERCHE

Organismo indipendente di valutazione

APRILE 2012

Sommario: 1. Introduzione – 2. Monitoraggio del Sistema di misurazione e valutazione della performance - 2.1. Il grado di attuazione della strategia - 2.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi - 2.3. Lo stato di salute dell'amministrazione - 2.4. Gli impatti dell'azione amministrativa - 2.5. I confronti con altre amministrazioni – 3. 3. La Relazione sulla performance

1. Introduzione

In attuazione di quanto disposto dal Decreto legislativo n.150/2009 Sardegna Ricerche è chiamata a realizzare quello che nel Decreto è denominato “Ciclo di gestione della performance”

L'obiettivo dell'impianto normativo è quello di attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa sia attraverso la valutazione della performance individuale, strettamente connessa al sistema di premialità.

Nell'ambito del Ciclo di gestione della performance si inserisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance, costituito dall'insieme delle metodologie, modalità e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e le strutture coinvolte nel processo, la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo sistemico alla valutazione della performance organizzativa e individuale.

In questo contesto è istituito l'Organismo indipendente di valutazione (delibera CTG n. 6/62 del 17/04/2012), con l'obiettivo di svolgere i compiti e le funzioni richiamate dal Decreto legislativo n.150/2009.

Il legislatore ha attribuito all'OIV il compito di “monitorare, promuovere, verificare, controllare” in relazione ad importanti settori: misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, trasparenza e integrità dell'amministrazione, promozione delle pari opportunità.

In particolare, l'Organismo indipendente di valutazione della Performance monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e valida la Relazione sulla performance prevista dall'art. 10 del Decreto legislativo n.150/2009 ,assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione .

È inoltre compito dell'OIV garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lg.150/2009 , secondo quanto previsto dal suddetto decreto,

dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

2. Monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi della delibera Civit n.89/2010, deve essere in grado di:

- migliorare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare la rendicontazione attraverso *l'accountability* e la definizione delle responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

La precisa individuazione delle caratteristiche e delle finalità che il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve avere, consente a Sardegna Ricerche di valutare la completezza e la conformità alla norma dei modelli già adottati e di integrare e adeguare i sistemi già esistenti.

Sardegna Ricerche ha infatti già da tempo avviato lo sviluppo di sistemi di programmazione e controllo e di valutazione dei risultati.

Gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del d.lg.150/2009 devono essere inclusi nel Sistema e trovare espressione nel complesso strutturato e coerente di obiettivi definiti nel Piano delle performance, nonché rendicontati a consuntivo nella Relazione sulla performance.

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i criteri suggeriti dalla Delibera Civit n. 104/2010, ai quali corrisponde una dimensione della performance organizzativa e un diverso sistema di misurazione e rilevazione:

1. Il grado di attuazione della strategia: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex

ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;

2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati;
3. Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti;
5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

MACRO – AMBITI DELLA PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
Il grado di attuazione della strategia	Controllo strategico (indicatori di output)
Il portafoglio delle attività e dei servizi	Controllo di gestione (indicatori di efficienza, efficacia e qualità)
Lo stato di salute dell'amministrazione	Contabilità economico-patrimoniale (indicatori finanziari e di struttura)
Gli impatti dell'azione amministrativa	Misurazione dell' <i>outcome</i> (indicatori di <i>outcome</i>)
I confronti con le altre amministrazioni	Benchmarking

2.1. Il grado di attuazione della strategia

Sardegna Ricerche ha individuato le seguenti aree strategiche di attività:

1. Gestione e sviluppo del parco tecnologico Polaris;
2. Gestione e sviluppo dei distretti/cluster tecnologici;
3. Servizi alle imprese;
4. Attività di service RAS.

A ciascuna delle aree strategiche vengono ricondotti i programmi operativi annuali assegnati a ciascuna Unità Organizzativa, definiti in dettaglio nel Piano delle Performance 2011 e consuntivati nella Relazione sulla performance 2011-

Il controllo strategico, di tipo qualitativo, ha dato esito positivo ed è stato attuato valutando la coerenza tra gli obiettivi istituzionali, di derivazione statutaria, e i programmi realizzati o avviati e in corso di completamento.

Si rileva la necessità di riconfermare gli obiettivi strategici attraverso l'emanazione di un nuovo Piano strategico (l'ultimo documento programmatico di tipo strategico approvato è il Piano strategico 2007/2009).

2.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi

In tale macro – ambito si considera l'insieme programmato di attività e servizi che Sardegna Ricerche ha realizzato rispetto agli obiettivi gestionali prefissati.

L'attività di controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione delle attività affidate alle Unità Organizzative di Line e Staff sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficienza, di efficacia ed economicità rappresentati nel Piano delle performance.

Le attività, gli obiettivi e i relativi indicatori sono negoziati, a preventivo, da ciascun responsabile di struttura (U.O.) con il Direttore Generale, che coordina le diverse proposte e le riporta nel Piano delle performance.

In sintesi, con il Piano delle performance, Sardegna Ricerche individua gli obiettivi delle diverse Unità Organizzative e li assegna ai responsabili, formula i relativi indirizzi e le direttive gestionali e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance.

La fase di consuntivazione delle attività svolte prevede che ciascun responsabile di struttura presenti al direttore generale il report, intermedio e finale, dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati.

Il direttore generale procede quindi alla redazione del report finale, denominato "relazione sulla performance" che evidenzia i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o esogene che le hanno originate e le eventuali azioni correttive da adottare per l'esercizio successivo.

La ricognizione effettuata sull'impianto del Sistema di controllo di gestione e sui processi attraverso cui si sviluppa il ciclo di gestione della performance ha evidenziato la corretta pianificazione delle attività di controllo, non consentendo, a causa dei tempo esiguo a disposizione, di entrare nel merito delle stesse e di valutarne le modalità di attuazione. Si prevede di completare e adeguare il sistema di controllo alla normativa ex D.lg. 150/2009 entro l'esercizio 2012.

2.3. Lo stato di salute dell'amministrazione

La valutazione della performance in questo macro – ambito si avvale degli indicatori economico – patrimoniali attraverso i quali è possibile per Sardegna Ricerche monitorare e mantenere le tre dimensioni dell' equilibrio generale: l'equilibrio finanziario, che si realizza attraverso il bilanciamento tra i flussi in entrata e quelli in uscita, in un arco temporale predeterminato; l'equilibrio patrimoniale, che riguarda il bilanciamento tra fonti e impieghi; l'equilibrio economico, relativo al bilanciamento tra ricavi e costi d'esercizio.

Sardegna Ricerche si avvale di diversi strumenti di monitoraggio e controllo, sia a preventivo che a consuntivo. Tra questi, oltre al bilancio annuale, Sardegna Ricerche redige il programma annuale di attività e il budget economico – finanziario. A consuntivo viene redatta come parte integrante del bilancio

la relazione sulla gestione, mentre il consuntivo sulle attività svolte è prodotto con la relazione sullo stato di attuazione, così come previsto dallo Statuto.

Sardegna Ricerca è dotata di tutti gli strumenti contabili e amministrativi che consentono di monitorare efficacemente gli aspetti finanziari, economici e patrimoniale delle attività gestionali poste in essere.

2.4. Gli impatti dell'azione amministrativa

Gli obiettivi riconducibili alle attività poste in essere da Sardegna Ricerche, individuano in sintesi l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di soddisfacimento di un bisogno collettivo, nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Per ciascun degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e i relativi *target* annuali. Nell'attività di monitoraggio dei risultati raggiunti, è necessario tenere conto del fatto che il raggiungimento del target può essere condizionato da molteplici variabili esterne, spesso non ascrivibili all'operato dell'ente.

Nella definizione degli obiettivi con cui si valutano le performance è necessario tener conto della possibilità di acquisire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti

2.5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

Sardegna Ricerche non ha ancora sviluppato un sistema che le consenta di fornire un quadro del proprio posizionamento rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Si suggerisce pertanto di sviluppare un sistema di individuazione di soggetti rispetto ai quali si possa svolgere una comparazione della propria performance.

3. La Relazione sulla performance

La struttura del Piano delle performance e il processo di redazione della Relazione sulla performance sono stati ispirati ad un principio di gradualità e di condivisione.

L'analisi dei contenuti e dei processi di formazione della Relazione sulla performance è stata effettuata secondo le indicazioni fornite dalla Delibera n. 5/2012 Civit - Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6,

lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto.

Di seguito sono esposti i risultati dell'analisi e della valutazione effettuata in merito ai contenuti e al processo di formazione della Relazione sulla Performance, alla luce delle indicazioni fornite dalla CIVIT:

ANALISI DEI CONTENUTI

- I contenuti sono definiti e trattati in maniera chiara e approfondita, il documento evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi, evidenziando gli output realizzati e i risultati finali conseguiti (outcome).
- Il documento è carente per ciò che riguarda l'integrazione con l'aspetto finanziario: sia a preventivo, nel Piano della performance, sia a consuntivo, nella Relazione sulla performance non vi è raccordo con i documenti di programmazione e budget economici e finanziari;
- E' stato dato rilievo ai fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno e di cui non era stato possibile tenere conto nell'analisi del contesto e nella conseguente attività di programmazione riportati nel Piano, specificandone gli eventuali effetti finanziari per Sardegna Ricerche;
- Si rileva un'adeguata rappresentazione della performance, riportando a consuntivo il medesimo albero della performance sviluppato a preventivo nel Piano, integrato con l'indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo;
- 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 ripianificazione a livello strategico, e, dall'altro, delle opportunità in termini di obiettivi e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti;
- Si suggerisce di includere nel Piano 2012 gli obiettivi di Sardegna Ricerche in tema di pari opportunità di genere, attualmente non indicati.

ANALISI DEI PROCESSI

- Per ciascuna Unità organizzativa sono individuati gli attori coinvolti e loro ruoli;
- Sono predefinite le modalità attraverso cui si sviluppa il ciclo della performance, con l'indicazione di fasi, tempi e modalità per la correzione in corso d'opera;
- ciascuna fase è coerente e collegata con le altre e vi è coerenza fra obiettivo e oggetto di analisi.
- Si raccomanda di ottemperare alle previsioni dell'art. 11, commi 6 e 8, del decreto che sottolineano la funzione di comunicazione verso l'esterno attraverso la Relazione sulla

performance e prevedono rispettivamente la presentazione della Relazione agli *stakeholder* e la pubblicazione della stessa sul sito istituzionale.

4. Conclusioni

La validazione della Relazione, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del D.lg.150/2009 , costituisce il completamento del ciclo della performance con la verifica, e la conseguente validazione, della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale Sardegna Ricerche rendicontra i risultati raggiunti (art. 4, comma 2, lettera f, del decreto). L'analisi e la valutazione effettuate tengono conto dei tempi necessari affinché il "Ciclo di gestione della performance" sia a regime, ossia adeguato alle prescrizioni del D.lg. 150/2009.

Le criticità rilevate e i suggerimenti dati hanno l'obiettivo di consentire a Sardegna Ricerche di individuare idonee e future soluzioni volte a colmare le criticità evidenziate e favorire, così, un processo di miglioramento.

Allegato B

Documento di validazione della Relazione sulla performance

Al Comitato Tecnico di Gestione di
Sardegna Ricerche

L'Organismo Indipendente di Valutazione di Sardegna Ricerche, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n. 150/2009 e successive delibere n. 4/2012, n. 5/2012, ha preso in esame la Relazione sulla performance approvata dall'Amministrazione, nella persona del Direttore Generale in data 24/04/2012, con determinazione n. 100/2012, ed inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione in data 24/04/2012 con prot. n.655.

L'OIV ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella

Fattispecie.

La documentazione del processo di validazione e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti

esaminati nel processo sono contenute in apposite sezioni delle carte di lavoro conservate presso l'OIV.

Tutto ciò premesso l'OIV valida la Relazione sulla performance.

Una sintesi delle motivazioni e del processo alla base della decisione è riportata nel referto finale che è parte integrante del presente documento.

Firma

(Nome e Cognome)
