



**SARDEGNA  
RICERCHE**

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

**RELAZIONE**

SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI  
INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI  
ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ'

(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. N. 150/2009)

**LUGLIO 2016**

## **1. Introduzione**

La presente relazione è stata redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione e trasmessa in data 19 luglio 2016.

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 2015, 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 riferimento ai diversi ambiti di valutazione previsti nella delibera sopra citata, in un'ottica di graduale miglioramento e 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. 150/2009 relativamente alla misurazione del livello di attuazione di piani e programmi.

Con il Piano delle performance 2015, coerentemente con quanto previsto dall'art.5 del Decreto legislativo n. 150/2009, 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 Unità Organizzative (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

U.O 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 U. O..

Il sistema, con riferimento alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, prevede alcune dimensioni comuni a 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 2015 ha preso avvio con l'attività di programmazione intrapresa, a ottobre 2014, con la richiesta a tutte le unità organizzative di Sardegna Ricerche della predisposizione dei rispettivi "Programmi Operativi". In tali documenti ciascuna U.O. ha provveduto a dettagliare i progetti/attività assegnati e in corso per l'anno 2015, individuando gli obiettivi e le attività previste per ciascun di essi. 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 tal fine sono previsti tre ruoli, per la cui individuazione si considerano i compiti prevalenti, in cui è incluso tutto il personale, di livello dirigenziale e 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).

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 preventivamente comunicati agli stessi interessati.

Per quanto attiene la 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 2014. 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 2015 e le risorse a disposizione provenienti dalle annualità precedenti, si è pervenuti alla prima stesura del Piano delle Performance 2015. Per ciascun progetto previsto e/o assegnato alle Unità Operative di line 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 2015, 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 strategie di seguito indicate, e a predisporre il programma annuale 2015, con il correlato budget economico-finanziario.

##### **Strategie 2015:**

- Strategia "Istituzionale", relativa al funzionamento di Sardegna Ricerche, alla gestione delle infrastrutture e dei servizi comuni all'interno del parco tecnologico;
- Strategia "Sviluppo del parco tecnologico", relativa allo sviluppo delle infrastrutture, dei laboratori e delle piattaforme tecnologiche collegate al parco tecnologico e alle partecipazioni strategiche;
- Strategia "Innovazione e trasferimento tecnologico", relativa all'assistenza alle imprese attraverso il sostegno alla realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, mediante

laboratori, piattaforme tecnologiche, supporti consulenziali e prestazioni specialistiche, nonché alla divulgazione scientifica

- Strategia “Attività gestita in convenzione per la Regione Sardegna”, per programmi di R&S, servizi alle imprese e risorse umane, svolti in collaborazione con la RAS.

Per ciascuna strategia 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 2015 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 2015. Per ciascuna strategia 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 DILE 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**

<b>Soggetti</b>	<b>Attività</b>		<b>Struttura Permanente</b>
	<b>Piano Performance</b>	<b>Relazione Performance</b>	
<b>Responsabili strutture</b>	predispongono proposte settoriali	redigono report	
<b>Direttore Generale</b>	coordina proposte e formula proposta di P.pf	coordina report e redige proposta R.pf	
<b>Organismo Indipendente di Valutazione</b>	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica la performance e redige il referto finale (documento di validazione della relazione finale sulla performance)	

<b>Comitato Tecnico di Gestione<sup>1</sup></b>	approva il Piano delle performance (P.pf)	approva la Relazione finale sulla performance (R.pf)	
---	--	---	--

## 5. Infrastruttura di supporto

Con la trasformazione di Sardegna Ricerche in Agenzia Regionale, sulla base della L.R. 20 del 5 agosto 2015, è stata definita l'applicazione all'agenzia del D.Lgs. n.118/2011 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili, prevedendo l'adozione di un regolamento di programmazione, contabilità e bilancio che stabilisca le procedure interne per la formazione dei documenti di programmazione, dei documenti previsionali, della gestione del bilancio, della rendicontazione, delle verifiche e dei controlli, al fine di assicurare il rispetto della normativa contabile e il buon andamento dell'attività gestionale sotto il profilo programmatico, economico-finanziario ed amministrativo-patrimoniale.

L'infrastruttura informativa a disposizione di Sardegna Ricerche ha subito quindi, nel corso del 2015, una radicale trasformazione con il passaggio al sistema contabile SIBEAR finalizzato ad armonizzare i sistemi contabili e gli schemi di bilancio delle Regioni, enti locali e loro organismi, e ha richiesto agli uffici amministrativi di Sardegna Ricerche un grosso sforzo e un sovraccarico di attività, nonché causato un ritardo nei tempi di predisposizione, in particolare, dei documenti consuntivi 2015.

Nel corso dello stesso anno inoltre ha trovato prosecuzione l'attività di implementazione dei flussi informativi e documentali dei processi gestionali su piattaforma integrata basata su tecnologia Odoo ERP.

Attualmente, tramite la piattaforma integrata SRP, vengono gestiti il protocollo informatico di Sardegna Ricerche e la predisposizione delle determinazioni del Direttore Generale e dei Responsabili delle Unità Organizzative. Nel corso dell'anno sono state introdotte ulteriori funzionalità, quali:

- Modulo di firma digitale direttamente sull'interfaccia web di SRP, per consentire al DG e ai Responsabili delle U.O. di firmare le determinazioni
- Format per la determinazione di liquidazione

---

<sup>1</sup> A seguito della trasformazione di Sardegna Ricerche in Agenzia Regionale con la L.R. 20 del 5 agosto 2015, Il Comitato Tecnico di Gestione (CTG) è stato soppresso. Per tali ragioni il CTG nel 2015 ha approvato il P.pf, ma non la R.pf che è stata approvata dal DG



Successivamente sarà introdotto un modulo di gestione documentale per l'archiviazione e classificazione di tutte le tipologie di documenti di S.R. : bandi – contratti relativi all'erogazione di contributi – ordini per forniture di beni e servizi – lettere di incarico per relatori e per valutatori – report vari e altri eventuali documenti di frequente utilizzo.

Quest'ultimo modulo costituirà la base documentale che supporterà l'informatizzazione dei flussi informativi dei processi di Sardegna Ricerche: Acquisizione di beni e servizi – Erogazione di aiuti alle imprese e Gestione dei collaboratori.

#### **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 CTG 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 degli ultimi anni si è riscontrato un miglioramento nello sviluppo delle attività di pianificazione strategico-operativa e dell'integrazione con la dimensione economico-finanziaria delle performance. D'altra parte, però, occorre considerare che, fino al 31.12.2014, Sardegna Ricerche aveva un sistema contabile basato sulla contabilità economico-patrimoniale integrata con quella analitica ai fini della rendicontazione delle somme gestite.

Il passaggio al nuovo sistema informativo SIBEAR ha temporaneamente rallentato la possibilità di effettuare analisi sull'utilizzo efficiente ed economico delle risorse assegnate a specifici progetti o attività svolte, dando la precedenza ad analisi di carattere puramente finanziario, così come previsto dal D.Lgs. sull'armonizzazione contabile. Le analisi del primo tipo sono ora ricondotte a mere valutazioni extracontabili.

Poiché la chiusura del bilancio 2015 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 e appare, quindi, necessario intensificare l'impegno per ottimizzare i relativi processi. Si raccomanda 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 degli 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.

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

Poiché l'OIV è stato ufficialmente nominato solo in data 21/06/2016 non è stato possibile, nel corso del 2015, effettuare, per ognuno degli ambiti considerati nella Relazione, i monitoraggi e gli incontri periodici con i referenti dei processi correlati al ciclo della performance, ma solamente l'analisi documentale. Si è, infatti, 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.

Cagliari 19/07/2016

Elisabetta Reginato

