



Regione Puglia

· a · r · t · i ·

Agenzia regionale
per la tecnologia
e l'innovazione

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Al Presidente
Dott.ssa Eva Milella

Al Direttore Amministrativo
Avv. Francesco Addante

Sede

Relazione annuale dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. 150/2009 e dell'art. 5, comma 1, lettera b) del Regolamento per l'Istituzione ed il Funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance.

Il sottoscritto Prof. Nunzio ANGIOLA, componente monocratico dell'Organismo Indipendente di Valutazione, tenuto conto dell'art. 14, comma 4, lett. a), del D. Lgs. n. 150/2009 e dell'art. 5, comma 1, lettera b) del Regolamento per l'Istituzione ed il Funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance adottato dall'Ente il 16 settembre 2011, rassegna la presente Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli.

Ciò al fine di mettere in luce le necessarie azioni di miglioramento che favoriscono la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, nonché la trasparenza e l'integrità della gestione.

La relazione è stata redatta alla luce delle indicazioni fornite dalla Civit (tra cui la Delibera n. 4/2012).

1. PREMESSA

L'ARTI ha rilanciato il processo di misurazione e valutazione della *performance* praticamente in occasione e in forza dell'introduzione del D.lgs. 150/09, con il necessario supporto del sottoscritto OIV.

Infatti, prima della c.d. "Riforma Brunetta", l'Ente disponeva di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* che si focalizzava sostanzialmente sulle dinamiche finanziarie e sulla *performance* del personale dirigenziale e non. Le attività di pianificazione e programmazione si concretizzavano nel Piano Triennale e nel Piano Annuale delle Attività.

In non pochi casi si faticava ad individuare un chiaro e diretto collegamento tra obiettivi operativi e obiettivi strategici, mentre la definizione degli obiettivi operativi spesso non era supportata da un'analisi dei livelli qualitativi dei servizi offerti. Si riservava, infine, una limitata attenzione alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa.

È appena il caso di notare che l'Agenzia presenta una struttura organizzativa piuttosto semplice e si avvale di un numero relativamente contenuto di unità di personale. Allo stato attuale, a causa della limitatezza del personale e dei limiti infrastrutturali fa fatica a dedicare tempo e risorse adeguate all'attività di misurazione dei risultati, nella prospettiva di ottenere un quadro articolato e fedele dell'andamento della gestione aziendale nei suoi vari ambiti (impatti, strategie, servizi, efficienza, stato di salute, ecc.).

In effetti, la Struttura tecnica permanente non è stata istituita. Il Direttore direttamente o indirettamente, tramite il personale di volta in volta incaricato, provvede in modo esauriente alle necessità che si profilano.

L'Ente dispone di un sistema informativo non molto evoluto che si poggia su una piattaforma *hardware* e *software* che non appare ancora in grado di consentire – in automatizzato – l'attività di raccolta e di elaborazione dei dati. Il controllo di gestione non è stato ancora implementato.

L'OIV ha svolto una fondamentale azione formativa, nell'ambito dei numerosi incontri organizzati con i vertici politici ed amministrativi, allo scopo di mettere l'Ente nelle condizioni di misurare autonomamente le dinamiche gestionali e di assumere corrette scelte volte a migliorare la *performance* aziendale. L'attività di formazione si è svolta, inoltre, in maniera non strutturata,

grazie a scambi epistolari e svariati colloqui telefonici con il Presidente, il Direttore, i dipendenti e i collaboratori dell'Ente.

L'OIV ha espletato, inoltre, una forte azione di impulso, affinché le logiche dell'orientamento al risultato, della trasparenza della *performance*, del monitoraggio dei risultati, della valorizzazione del merito potessero – di fatto – orientare l'azione dell'Ente e dei suoi organi di governo.

Occorre sottolineare, ancora, che l'OIV ha condotto un'azione di accompagnamento ai fini della redazione del Piano della *performance*, tenuto conto del *framework* concettuale definito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (c.d. Albero della *performance*). L'OIV ha, inoltre, revisionato le bozze del Piano della *Performance* e del Programma triennale della Trasparenza e dell'Integrità allo scopo di migliorarne la struttura e il contenuto, nel rispetto dell'autonomia decisionale dell'Ente e nel doveroso rispetto delle caratteristiche strutturali e comportamentali dell'Ente. Di tanto è possibile dare dimostrazione attraverso la copiosa documentazione agli atti dell'OIV.

Fatte queste premesse, nei paragrafi successivi di svolgono alcune considerazioni allo scopo di esprimere un giudizio circostanziato sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e sul rispetto degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

Il Piano della Performance 2012-2014 segna notevoli passi in avanti nel modo di pianificare dell'Ente. Il Piano, si ricorda, ha rappresentato la prima esperienza di "Piano della Performance" per l'Agenzia.

Più precisamente, il Piano della *Performance* 2012-2014 va oltre le previsioni di breve periodo, spingendosi fino alla definizione degli obiettivi strategici triennali e dei relativi indicatori, in corrispondenza delle varie aree strategiche dell'Albero della *performance*. In questo modo, è stato definito un quadro strategico che permette il collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli dell'intero complesso aziendale.

Tuttavia, non vengono definiti gli *outcome* e gli obiettivi strategici triennali sono definiti in modo non sempre chiaro. Non di rado non si è provveduto alla specificazione di chiari indicatori e alla caratterizzazione degli stessi nelle schede anagrafiche, nonché all'applicazione dei test di qualità e fattibilità proposti dalla Civit nella delibera n. 89/2010. È appena il caso di ribadire che il Piano 2012-2014 è il primo Piano della Performance dell'Agenzia.

Per gli anni a venire, va implementata l'analisi degli *standard* di qualità dei servizi, tramite la redazione di apposite schede di qualità per i servizi di maggiore rilevanza per l'utenza.

Per quanto attiene alle modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, è possibile affermare che il livello di *commitment* dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza è di livello adeguato. Il Piano della *Performance* è stato condiviso con gli uffici e con gli organi di vertice, generando discussioni e osservazioni che sono state recepite nel Piano della *Performance* 2012-2014.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni nelle attività dell'Ente – che poi non può non riverberarsi, sul piano economico e finanziario, negli strumenti di pianificazione e programmazione, Piano della Performance incluso – va potenziato.

L'Ente nel corso del 2012 non ha organizzato alcuna Giornata della Trasparenza, che si prevede invece di realizzare nel corso del 2013.

2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Allo stato attuale (anno 2012), gli obiettivi strategici triennali sono definiti in modo generalmente chiaro. La misurazione degli indicatori strategici ha raggiunto livelli piuttosto buoni. L'Agenzia tuttavia non definisce gli *outcome* delle politiche pubbliche attuate, dal momento che l'Ente si limita a formulare i fini ultimi delle politiche pubbliche, senza definire indicatori e *target* di riferimento. Il Piano 2013-2015 costituirà, comunque, un passo avanti in questa direzione.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

L'Ente ha approvato il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nel corso del 2012. Il Sistema, che definisce gli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa (dalla definizione degli *outcome* alla misura dell'efficienza), tratteggia le regole per la misurazione e la valutazione e chiarisce il collegamento tra la *performance* organizzativa e quella

individuale. Più precisamente, il sistema delinea il modello di rappresentazione della *performance* secondo gli ambiti di misurazione identificati nella delibera 104/2010 e fornisce una linea-guida ai fini dell'esplicitazione degli obiettivi aziendali, mediante il ricorso all'albero degli obiettivi di cui alla delibera 112/2010 che, com'è noto, consente il c.d. *cascading*.

Un elemento senz'altro positivo è il fatto che il Sistema di misurazione e valutazione è ampiamente stato discusso e condiviso all'interno dell'Ente, contribuendo – in una certa misura – alla metabolizzazione di nuovi principi e modelli di gestione.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

Nel Piano della *Performance* 2012-2014, vengono esplicitati – come detto – gli obiettivi operativi annuali, riguardanti il vertice amministrativo. Gli obiettivi operativi vengono poi declinati in progetti, nei quali viene coinvolto il personale dipendente e gli altri collaboratori.

Nel Piano della *Performance* 2012-2014, si fa un apprezzabile passo avanti in quanto si delineano dapprima gli obiettivi strategici relativi all'intera organizzazione, da cui fare discendere gli obiettivi operativi relativi alla dirigenza e successivamente, con percorsi che vanno meglio strutturati, quelli individuali dei singoli dipendenti, coinvolti nei progetti.

La definizione degli obiettivi è avvenuta in un contesto di tendenziale collaborazione e condivisione tra gli organi di governo e la struttura amministrativa.

In corrispondenza di ciascun obiettivo sono stati identificati indicatori e valori *target* da raggiungere. Ci sono, com'è ovvio, significativi margini di miglioramento. Si ribadisce che il Piano 2012-2014 è il primo Piano della Performance dell'Agenzia.

2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

L'attività di misurazione della *performance* si fonda principalmente sulle relazioni prodotte dai titolari di PO e AP.

In tale ottica, l'affidabilità dei dati è subordinata alla capacità dei dipendenti di produrre le informazioni loro richieste in modo attendibile.

L'Ente ha adottato un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Dirigente e dei titolari dei centri di responsabilità amministrativa (diversi dai dirigenti). Per quanto riguarda i titolari di PO e AP, il Sistema costituisce un importante passo in avanti rispetto alla versione precedente, dal momento che attua un più organica misurazione dei comportamenti e dei risultati, unitamente ad una migliore pesatura degli obiettivi assegnati.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale approvato sono state definite le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti con riferimento tanto alla *performance* individuale quanto a quella organizzativa.

2.4 Infrastruttura di supporto

Come detto, la Struttura tecnica permanente non è stata istituita. L'Ente dispone di un sistema informativo non molto evoluto. Le piattaforme *hardware* e *software* non appaiono ancora in grado, nonostante le potenzialità esistenti, di consentire – in automatizzato – l'attività di raccolta e di elaborazione dei dati, relativi alla *performance*. È allo studio una ipotesi di implementazione di un moderno sistema di governo dei flussi documentali (*work flow*) che dovrebbe supportare – a regime – i processi di misurazione e valutazione della *performance*.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Com'è noto, la *performance* non va soltanto misurata, ma anche e soprattutto "gestita", nel senso che le informazioni prodotte devono essere utilizzate – di fatto – nei processi decisionali.

Il Piano della *Performance* 2012-2014 ha fornito l'occasione per ragionare e confrontarsi sul tema degli *standard* di qualità dei servizi erogati agli utenti esterni, ma l'analisi, come detto in precedenza, è ancora agli inizi.

Queste informazioni, ove raccolte ed elaborate, potranno rappresentare un punto di riferimento essenziale per gli organi di governo, la dirigenza e tutto il personale.

A tal proposito, giova ricordare che la pubblicazione sul sito internet di vari documenti tra cui il Piano della *Performance*, il Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità, la Relazione sulla Performance e il Documento inerente lo Stato di attuazione del Programma della

Trasparenza hanno innalzato la soglia di attenzione degli organi di governo e amministrativi sul tema della *performance*.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

Il Piano della *Performance* si collega logicamente al Bilancio di previsione annuale e ai suoi allegati che contengono le informazioni necessarie ai fini dell'esplicitazione degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente.

Sul piano del processo di redazione, l'attività di composizione del Piano e del Bilancio di previsione annuale devono andare di pari passo, per consentire l'allineamento tra obiettivi e risorse.

In prospettiva, l'integrazione ed il collegamento logico tra la pianificazione delle *performance* ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio saranno garantiti da:

- a. coerenza dei contenuti dei rispettivi documenti;
- b. coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi (pianificazione delle *performance* e programmazione economico-finanziaria e di bilancio);
- c. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (ad es. OIV, centri di responsabilità amministrativa, addetti alla ragioneria, ecc.).

Allo stato attuale, non è possibile valutare il livello di integrazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* con il controllo di gestione. Non si attua una contabilità per centro di costo.

Come detto, è allo studio l'implementazione di un moderno sistema di governo dei flussi documentali (*work flow*) che dovrebbe supportare – a regime – i processi di misurazione e valutazione della *performance*.

4. PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

L'Ente ha adottato nel 2012 il primo Programma Triennale della trasparenza e integrità (triennio 2012-2014).

Il Programma è posizionato in modo corretto e facilmente raggiungibile, all'interno della sezione "Trasparenza, valutazione e merito", ora "Amministrazione trasparente", del sito istituzionale.

Il Programma 2012-2014 è stato redatto in modo chiaro e comprensibile ed è stato articolato alla luce delle indicazioni fornite dalla Civit.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'Agenzia ha avviato uno studio volto alla mappatura dei procedimenti a rilevanza esterna. In merito agli standard di qualità dei servizi si è detto in precedenza.

Nel mese di giugno 2013 è stata svolta un'accurata analisi del benessere organizzativo, i cui risultati sono esposti nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Agenzia.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L'Agenzia articola le sue relazioni istituzionali indirizzate verso l'esterno attraverso il Responsabile della Comunicazione, coordinato dal Direttore Amministrativo. In tal modo viene garantito un idoneo flusso di informazioni verso tutti i potenziali attori e protagonisti del territorio, al fine di assicurare la condivisione delle finalità istituzionali dell'Ente.

Il continuo aggiornamento del sito istituzionale dell'Ente (<http://www.arti.puglia.it>) assicura una comunicazione efficace e diretta sulle attività promosse sul territorio. Sul sito web ufficiale dell'Ente viene inoltre garantita la tempestiva pubblicazione di tutte le informazioni e degli atti obbligatori per legge, al fine di garantire l'*accessibilità* da parte di imprese e cittadini.

Il Responsabile comunicazione ha il compito di recepire in forme più capillari e dirette le istanze del territorio.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Per quanto attiene alle modalità di monitoraggio del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione, l'OIV ha operato nel seguente modo:

- 1) Controllo del Piano della *Performance*, del Programma Triennale della Trasparenza e del Sistema di misurazione e valutazione ai fini dell'analisi di conformità rispetto alle varie indicazioni fornite dalla Civit attraverso le sue delibere e della coerenza degli obiettivi strategici e operativi. Il controllo è avvenuto ricorrendo a svariati colloqui, anche *in loco*, con il Presidente, il Direttore e i dipendenti;
- 2) Controllo dei livelli di raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano della *Performance* 2012-2014, limitatamente ai *target* riferiti all'anno 2012.

L'attività di controllo è stata svolta durante i numerosi incontri *in loco* (si vedano i verbali delle numerose riunioni dell'OIV) e in via remota.

Per quanto attiene alle modalità di monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l'OIV ha operato nel seguente modo:

- 1) Controllo del Programma triennale della Trasparenza ai fini dell'analisi di conformità rispetto alle varie indicazioni fornite dalla Civit attraverso le sue delibere e della coerenza degli obiettivi di trasparenza, tramite colloqui, anche *in loco*, con il Presidente, il Direttore e i dipendenti;
- 2) Monitoraggio periodico del sito istituzionale e controllo delle scadenze indicate nel Piano, anche ai fini della compilazione del documento di **Monitoraggio al 30.6.2013 del Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità**.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'Ente sta provvedendo nel 2013 a rivedere il Piano della *Performance* e il Programma Triennale della Trasparenza allo scopo di rendere tali documenti maggiormente coerente rispetto alle varie indicazioni fornite dalla Civit attraverso le sue delibere.

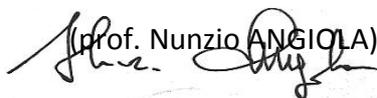
In effetti, il Piano della *Performance* 2013-2015, in corso di approvazione, segna alcuni passi avanti rispetto alla versione 2012-2014.

Tra le azioni di miglioramento, tenuto conto anche delle novità introdotte con le più recenti delibere Civit, si rende necessario esplicitare le modalità di effettuazione del monitoraggio relativo all'attuazione del Programma; occorre descrivere meglio le iniziative in materia di trasparenza/integrità, mediante la specificazione di alcune informazioni (risorse dedicate, strumenti di raccolta e monitoraggio dei *feedback* provenienti dagli *stakeholder* che partecipano agli incontri, ecc.); occorre, inoltre, presentare i dati sul livello di soddisfazione degli *stakeholder* per i servizi resi e le statistiche di genere.

Sotto il profilo formale, il sito internet già recepisce la struttura prevista dal Decreto 33/2013, c.d. Decreto Trasparenza.

Foggia, 11 luglio 2013

L'Organismo Indipendente di Valutazione


(Prof. Nunzio ANGIOLA)