

**RELAZIONE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL CONSIGLIO PER LA RICERCA E
LA SPERIMENTAZIONE IN AGRICOLTURA 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)

Renato Ruffini

Sergio Gasparrini

Stefano Gagliarducci

1. Presentazione

Prima di entrare nel merito della presente relazione appare utile una breve premessa circa il contesto in cui l'Ente si è trovato ad operare nel periodo indicato.

Per far ciò è necessario un riferimento a quanto avvenuto già nell'anno 2010, caratterizzato da un forte contrasto insorto tra gli organi di indirizzo politico – amministrativo dell'Ente. Contrasto progressivamente inaspritosi a tal punto da imporre l'intervento del Ministero vigilante che ha dovuto prendere atto della situazione di conflitto esistente e dell'impossibilità per i suddetti organi di assicurare il corretto perseguimento dei fini istituzionali in assenza di accordo circa gli obiettivi strategici da perseguire. Con DPCM del 19 gennaio 2011 è stato, quindi, disposto il primo commissariamento dell'Ente a decorrere dalla stessa data e fino al 31 luglio 2011. Successivamente, non essendosi concluso l'iter procedurale per la nomina degli organi di ordinaria amministrazione, con DPCM dell'8 settembre 2011 è stata disposta una proroga della gestione commissariale fino al 31 dicembre prevedendo anche una diversa composizione della struttura commissariale stessa. Con nuovo DPCM del 23 dicembre 2011, è stato nuovamente disposto il ricorso al commissariamento dell'Ente con conferimento ad un diverso soggetto del relativo incarico.

È appena il caso di accennare alle conseguenze che sono derivate a livello di gestione dalla situazione su descritta, oltre che alle difficoltà e ai ritardi nell'individuazione degli obiettivi strategici da perseguire. Disagio che probabilmente interesserà in parte anche l'anno 2012 atteso il protrarsi della gestione commissariale e la vacanza dell'incarico di direttore generale dell'Ente venuto a scadenza nel mese di novembre 2011.

Nonostante le difficoltà di contesto sopra descritte, l'Ente, come si dirà meglio nei paragrafi che seguono, ha ottemperato a quanto previsto dalla vigente normativa, sviluppando ed implementando un sistema di misurazione e valutazione coerente con il quadro normativo di riferimento nonché con le indicazioni fornite in merito dalla CIVIT.

INDICE

1. Presentazione	pag. 2
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.....	pag. 4
2.1 Performance organizzativa.....	pag. 4
2.1.1.. Coerenza degli obiettivi formulati nel piano della performance.....	pag. 4
2.1.2. Modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi.....	pag. 5
2.1.3. Coerenza degli obiettivi di trasparenza rispetto a quelli indicati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.....	pag. 6
2.2 Performance individuale.....	pag. 6
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	pag. 6
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 7
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 7
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)	pag. 8
2.4 Infrastruttura di supporto	pag. 8
2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	pag. 8
3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni	pag. 9
3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio	pag. 9
3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo	pag. 9
4. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione	pag. 9
5 Definizione e gestione di standard di qualità	pag. 10
6 Coinvolgimento degli stakeholder.....	pag. 11
7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	pag. 13
8 Proposte di miglioramento del sistema di valutazione.....	pag. 13
9 Conclusioni	pag. 14

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.

2.1 Performance organizzativa

2.1.1.. Coerenza degli obiettivi formulati nel piano della performance.

Gli obiettivi individuati dal CRA nel Piano della performance sono coerenti con i requisiti metodologici di cui all'art. 5 del decreto n. 150/2009 e alla delibera CIVIT n. 89/2010.

In particolare, essi costituiscono l'articolazione delle principali direttrici individuate per il potenziamento scientifico e della capacità progettuale e di ricerca dell'Ente e, segnatamente, la razionalizzazione dell'organizzazione scientifica, la promozione e l'internazionalizzazione dell'attività di ricerca, il monitoraggio e la valutazione di essa, il miglioramento della qualità scientifica. In tal senso, quindi, sono pertinenti e rilevanti rispetto alla missione istituzionale dell'Ente, alle priorità politiche e, più in generale, ai bisogni della collettività nel settore della ricerca e sperimentazione agraria.

Nell'impostazione di detti obiettivi, inoltre, si è dedicata particolare attenzione alle questioni del miglioramento dell'organizzazione e della qualità della rete scientifica e delle strutture amministrative di supporto. Tra le numerose misure prefissate, si segnalano l'individuazione di soluzioni organizzative per:

- ricondurre ad un medesimo principio di affinità scientifica il collegamento amministrativo tra le strutture di ricerca dell'Ente, onde superare l'articolazione di cui al DM del 23.3.2006, incentrata sul criterio della prossimità territoriale;
- implementare l'integrazione scientifica delle strutture territoriali, anche onde ridurre il numero ed evitare una frammentazione eccessiva;
- conseguire il potenziamento delle piattaforme di ricerca del CRA;
- attivare azioni pilota per il trasferimento dei risultati e le innovazioni prodotte dal CRA;
- attuare il monitoraggio e la valutazione delle attività di ricerca;

L'attuazione di tutti gli obiettivi fa riferimento ad un arco temporale determinato, così come gli stessi presentano adeguati livelli di chiarezza, specificità e misurabilità.

Si è anche tenuto conto della correlazione tra obiettivi e quantità e qualità delle risorse disponibili. In tal senso, l'Amministrazione ha previsto stanziamenti dedicati per talune nuove iniziative ritenute particolarmente significative nel perseguimento delle finalità dell'Ente. In particolare, appare utile evidenziare la destinazione delle seguenti risorse per il perseguimento dei sottoindicati obiettivi strategici:

- € 2.800.000 destinati a finanziare borse di studio, stage all'estero e dottorati di ricerca – obiettivi strategici n. 5 e n. 6;
- € 4.300.000 destinati a finanziare la prima parte dei lavori relativi alla costruzione della cittadella della ricerca di Monterotondo all'interno della quale far confluire, tutte le strutture di ricerca e le aziende agrarie insistenti sul territorio romano – obiettivo strategico n. 9;

- € 2.700.000 destinati al potenziamento dei laboratori del CRA mediante l'acquisizione di nuove attrezzature tecnico scientifiche – obiettivo strategico n. 3.

Tali risorse rappresentano il frutto di adeguata analisi dei fabbisogni, effettuata a monte del processo di approvazione del bilancio di previsione per il 2011, coinvolgendo i Servizi dell'Ente direttamente interessati alla materia.

2.1.2. Modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi.

Per ciò che concerne il processo di definizione degli obiettivi, non può non tenersi conto della peculiare situazione di contesto, già illustrata in premessa, in cui essi sono stati definiti.

Basti pensare, in questa prospettiva, alla gestione commissariale iniziata con d.p.c.m. 19 gennaio 2011, e quindi ad esercizio 2011 già avviato senza l'approvazione del bilancio da parte dell'ex Consiglio di Amministrazione dell'Ente nei tempi previsti dalla normativa.

Questa situazione di significativo ritardo, e la necessità di porvi rimedio con urgenza, hanno evidentemente inciso sull'ampiezza e sulla portata del coinvolgimento degli *stakeholder*.

La scelta della Struttura commissariale, palesata anche in sede di relazione al bilancio di previsione per il 2011, è perciò stata nel senso di dare continuità alle iniziative ed alle scelte di carattere pluriennale, frutto di valutazioni operate all'esito di un processo di coinvolgimento dei vari soggetti interessati, primi fra tutti la Comunità scientifica dell'Ente e gli altri principali attori istituzionali della ricerca in agricoltura.

Occorre peraltro evidenziare, con riguardo alle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di definizione degli obiettivi, le disposizioni all'uopo contemplate sia dal d.lgs. 29 ottobre 1999, n. 454, sia dallo Statuto e dai principali atti di organizzazione interna; disposizioni che istituzionalizzano un percorso articolato in plurimi momenti di confronto e condivisione.

In particolare, secondo quanto prevede l'art. 2 del medesimo decreto, il CRA predisporre un piano triennale di attività, aggiornabile annualmente, in cui sono determinati obiettivi, priorità e risorse umane e finanziarie per l'intero periodo. Tale piano - le cui correlazioni con il Piano della *performance* appaiono evidenti - deve essere elaborato in base agli indirizzi definiti dal MIPAAF, sentiti il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica e tecnologica, nonché la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, ed il Tavolo agroalimentare di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 febbraio 1999.

Il piano deve poi essere coerente con gli obiettivi del programma nazionale per la ricerca (PNR), e deve tenere conto dei programmi di ricerca dell'Unione europea e delle esigenze di ricerca e sperimentazione per lo sviluppo delle regioni.

Già sul versante del coinvolgimento degli attori istituzionali del comparto della ricerca, dunque, la legge istitutiva dell'Ente individua un iter procedimentale idoneo a rispondere alle esigenze partecipative e di condivisione.

Inoltre, in seno all'architettura istituzionale del CRA sono previsti anche organi di rappresentanza della comunità scientifica che rispondono, fra l'altro all'opportunità di intercettare le istanze e le valutazioni della rete territoriale delle strutture di ricerca, di Enti pubblici di ricerca vigilati dal MIPAAF, dagli enti territoriali. Ci si riferisce qui, in primo luogo, al Consiglio dei dipartimenti che è l'organo di indirizzo e di coordinamento delle attività di ricerca e sperimentazione del CRA, così come ai Dipartimenti che hanno funzioni di coordinamento e indirizzo scientifico per grandi aree tematiche al servizio delle Strutture di ricerca; funzioni svolte attraverso un costante dialogo con ricercatori e tecnologi.

2.1.3. Coerenza degli obiettivi di trasparenza rispetto a quelli indicati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

E' opportuno dare subito conto di una precisa scelta fatta dall'Amministrazione, e pienamente condivisa dall'OIV, in sede di impostazione e predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ai sensi dell'articolo 11 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150: quella di individuare nel corpo del programma triennale gli specifici obiettivi di trasparenza che l'Ente si è prefisso di raggiungere nel triennio di riferimento.

Si è così inteso consentire al lettore di detto Programma di conoscere in modo immediato e fruibile i punti qualificanti dell'azione del CRA in materia di trasparenza ed accessibilità attraverso un prospetto di agevole consultazione.

In dettaglio, nel corso del 2011 sono stati individuati, tra l'altro, gli obiettivi:

- Completamento della pubblicazione dei dati di cui alla delibera CIVIT n.105/2010 del 14 ottobre 2010 nel sito *web* dell'Ente;
- Formazione del personale in materia di legalità ed integrità, attraverso l'organizzazione di corsi dedicati.

In senso coerente con la generale direttrice dell'incremento quali-quantitativo dei livelli di trasparenza dell'Ente, nonché allo specifico fine di favorire la conoscenza del CRA, del suo ruolo e delle sue iniziative anche all'esterno dell'ambito degli "addetti ai lavori", sono stati poi individuati in seno al Piano della Performance i seguenti ulteriori obiettivi gestionali riconducibili all'alveo della "trasparenza":

1. Individuazione di un sistema di messa in rete delle risorse bibliotecarie e museali delle strutture del CRA
2. Razionalizzazione delle pubblicazioni scientifiche dell'Ente
3. Supporto alla DCS per l'elaborazione di un'idea progettuale per migliorare la capacità comunicativa esterna dell'Ente
4. Restyling del sito web dell'Ente.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Per l'anno 2011, come si è anticipato, il CRA ha assegnato obiettivi al personale con qualifica dirigenziale (12 unità) nonché ai direttori dei dipartimenti (3 unità) ed ai direttori dei centri e delle unità di ricerca (45 unità).

Tutti gli obiettivi individuali sono coerenti con quelli di carattere strategico, costituendone declinazione in attività di pertinenza delle unità organizzativa di volta in volta coinvolte.

L'assegnazione è avvenuta tramite emanazione di direttive recanti gli obiettivi assegnati, gli indicatori, le tempistiche di attuazione.

L'attività svolta è stata oggetto di misurazione tramite apposite schede di valutazione elaborate in relazione a ciascuno dei soggetti valutati.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Nell'autunno 2011 è stato svolto un capillare monitoraggio intermedio, sempre attuato tramite schede di misurazione, concernente l'andamento delle attività programmate ed il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi.

Il Servizio Controllo di Gestione, che funge anche da struttura di supporto all'OIV, ha acquisito i dati necessari e la documentazione utile a supportare l'attendibilità dei processi di misurazione, anche avvalendosi di sinergie ed interazione con gli altri Servizi in possesso dei dati necessari, quali Bilancio e Ragioneria, Affari Generali ed Attività Negoziali .

La comunicazione finale dell'esito della valutazione al soggetto valutato è stata fatta direttamente dal valutatore per ciò che concerne il personale dirigenziale dell'Amministrazione centrale, all'esito di colloqui individuali.

Si segnala che, fermo restando un livello di valutazione mediamente positivo, tutte le schede di valutazione riportano differenziazioni nel punteggio attribuito in relazione a ciascuno degli obiettivi assegnati.

Per quanto attiene alle modalità di attribuzione dei livelli di performance ai sensi dell'art. 19, comma 1, del decreto, come già rappresentato nella e-mail inviata a codesta Commissione lo scorso 27 di ottobre, concernente la relazione redatta ai sensi delle istruzioni della CIVIT adottate con decisione dell'11 ottobre 2011, non si è resa possibile la compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale per due ordini di ragioni. In particolare, la prima è la vigenza dell'Intesa firmata il 4 febbraio 2011 dai ministri della Funzione pubblica e del Lavoro e Politiche sociali con i sindacati

della funzione pubblica aderenti a Cisl, Uil, Ugl, Cida, Confsal e Usae, secondo il cui punto 3., *“Per l’applicazione dell’art. 19, comma 1 del d.lgs. 150/2009 potranno essere utilizzate esclusivamente le risorse aggiuntive derivanti dall’applicazione del comma 17 dell’art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, dalla legge 133/2008 (c.d. dividendo dell’efficienza)”*. La seconda, di speciale pregnanza, è data dal fatto che oltre la metà del personale del C.R.A. è costituita da dipendenti con profilo di tecnologo e ricercatore, la cui attività allo stato può essere oggetto di valutazione esclusivamente per la parte strettamente amministrativa, ad esclusione dell’attività scientifica e di ricerca. Atteso che in massima parte detti dipendenti non svolgono tali attività, appare di difficile attuazione, nonché fonte di potenziali sperequazioni, un processo di valutazione che non coinvolga tutto il personale.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal CRA è stato predisposto, a seguito di specifiche direttive dell’OIV, dalla struttura di supporto, anche tenendo conto di similari strumenti in uso presso il ministero vigilante e altri enti del comparto ricerca.

Il relativo schema è stato fonte di coinvolgimento della dirigenza dell’Ente a tutti i livelli, nonché delle organizzazioni sindacali.

In particolare, in un primo tempo è stata data possibilità a tutti i dirigenti di contribuire alla stesura del testo definitivo del documento. Successivamente, in data 15 marzo 2011, si è svolta una riunione di presentazione di esso aperta a tutta la dirigenza, cui ha preso parte anche il Presidente di questo OIV.

In relazione alle organizzazioni sindacali, si è svolta una riunione in data 22 giugno 2011, di illustrazione dello schema di documento, cui ha preso parte anche il Presidente di questo OIV.

Relativamente all’atteggiamento manifestato dalle Organizzazioni sindacali si evidenzia la contrarietà all’applicazione del Sistema, anche alla luce di un’interpretazione non condivisibile del già citato Accordo tra Funzione Pubblica ed Organizzazioni Sindacali del 4 febbraio 2011. In particolare, secondo tale tesi, tale accordo avrebbe di fatto “sospeso” l’applicazione dei Titoli II e III del D.lgs. n.150/2009.

Per quanto attiene all’esito della valutazione del personale dirigenziale per l’anno appena trascorso, si segnala che di essa si terrà conto, anche alla luce di quanto previsto dalla contrattazione collettiva d’area e da quella di livello di ente, per la corresponsione della quota parte di retribuzione del personale dirigenziale a titolo di retribuzione di risultato. Si segnala, altresì, che ad oggi non risultano attivate procedure di conciliazione in ordine all’esito della valutazione.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il giudizio sul funzionamento del Sistema di valutazione, in questa prima fase di attuazione, è positivo.

Naturalmente, vanno richiamate le criticità di contesto, già innanzi illustrate, che hanno in questa prima fase precluso un puntuale rispetto delle fasi e dei tempi in cui si articola il ciclo della performance e in parte limitato il ruolo dei soggetti coinvolti. Basti in tal senso richiamare il regime commissariale che ha scandito l’intero 2011, con l’avvicendamento di due diversi commissari straordinari, o la scadenza, in corso d’esercizio, del mandato del direttore generale e di quello del direttore centrale attività scientifica.

Ad ogni buon conto, e sia pure nell'ambito di tale peculiare contesto, si segnala il positivo apporto in termini di proposizione e controllo del Direttore generale e dei Dirigenti generali, che hanno articolato in puntuali ed articolate direttive gli obiettivi strategici, ed in termini di attuazione da parte della dirigenza dell'Ente.

L'OIV ha costantemente interagito con i soggetti interessati, ed in primo luogo con la direzione generale e la dirigenza generale, riscontrando un generale clima di collaborazione e di apertura alle innovazioni progressivamente introdotte in applicazione del d.lgs. n. 150/2009.

Va infine fatto cenno al proficuo rapporto intercorso con la Struttura tecnica permanente, che ha operato in stretta sinergia con questo OIV assicurando adeguato e puntuale supporto in ogni frangente.

2.4 Infrastruttura di supporto

Deve essere segnalato, trattandosi di una delle criticità di maggiore rilevanza, che l'Ente non dispone ancora di un sistema informatico dedicato alla raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della *performance*. A ciò si aggiunge la mancata implementazione della contabilità analitica, con le preclusioni che essa comporta in termini di efficacia del controllo di gestione.

Ciò nondimeno, il personale assegnato alla struttura tecnica permanente ha assicurato la raccolta di un significativo volume di dati, notizie e documentazione che ha consentito, sebbene con metodo "empirico" un'attenta azione di monitoraggio *in fieri* e di misurazione delle attività svolte a consuntivo.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Una valutazione in ordine alla effettiva capacità del sistema di orientare e supportare le decisioni del vertice politico-amministrativo e della dirigenza appare allo stato preclusa dal permanere delle condizioni di criticità cui si è più volte fatto cenno.

All'inizio del 2012 è stato nominato un nuovo (e terzo) commissario straordinario, mentre la procedura di nomina del nuovo direttore generale si è conclusa alla fine del mese di marzo.

E' evidente che soltanto il ritorno ad una situazione di normalità, in cui gli Organi di indirizzo politico abbiano un orizzonte operativo pluriennale, può consentire a strumenti di programmazione quali il piano della performance o il sistema di misurazione e valutazione di queste ultime di spiegare effetti rilevanti e di incidere sul processo di individuazione, declinazione ed attuazione degli obiettivi.

3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Si è già detto innanzi (cfr. par. 2.1.1.3.) che il bilancio preventivo dell'Ente è stato approvato soltanto nel mese di febbraio 2011, in ragione delle difficoltà operative che hanno determinato il ricorso alla nomina di un Commissario straordinario. Qui si deve ribadire che la scelta della Struttura commissariale, all'atto dell'impostazione dei contenuti del bilancio di previsione per il 2011 è stata quella di dare continuità alle iniziative ed ai programmi già contemplati nei documenti contabili relativi ai precedenti

esercizi. Coerentemente, anche la programmazione ha evidentemente risentito di tale situazione contingente, attestandosi sulla reiterazione e sul completamento di attività di carattere pluriennale già avviate nel corso del mandato del C.d.A. uscente.

L'intervenuta variazione, in corso di esercizio, della composizione della struttura commissariale ha poi influito anche sull'impostazione del ciclo di bilancio e della programmazione per l'anno 2012, unitamente alla già rappresentata scadenza del mandato del direttore generale e del direttore centrale delle attività scientifiche.

Anche per tale aspetto, questo OIV ritiene che le soluzioni organizzative più adeguate a garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio potranno essere adottate allorquando l'attività dell'Ente refluisca in argini di ordinarietà, sia in termini di indirizzo e controllo politico-amministrativo, sia in ordine ai vertici gestionali.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

L'assenza di sistemi informativi ed informatico che supporti da una parte, la pianificazione e il controllo strategico e dall'altra, il controllo di gestione rappresenta, allo stato, uno dei principali limiti dell'Ente in tale settore.

Risultano tuttavia in corso le procedure di evidenza pubblica per l'acquisizione dei relativi *software* e dei connessi servizi di supporto.

4. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il CRA si è dotato del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità con decreto del Commissario straordinario n. 131/C del 20.07.2011.

Tale Piano, ai sensi dell'art.11 comma 2 del D.Lgs. n.150/2009, è stato trasmesso al Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU) che, all'unanimità, ha espresso parere favorevole fornendo la seguente motivazione: *"conformità al quadro normativo di riferimento ed apprezzamento per la precisione metodologica improntata ai principi del controllo di gestione nonché la particolare attenzione alla formazione interna di una cultura dell'integrità e della trasparenza"*.

Con il citato decreto del Commissario straordinario n. 131/C del 20.07.2011 è stato altresì nominato il Responsabile per la trasparenza e l'integrità, in persona del dott. Stefano Bisoffi, Dirigente di II fascia dell'Ente, preposto al Servizio "Sistemi Informativi".

Per quanto attiene al processo di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati, si segnala in primo luogo che la "base di lavoro" è stata costituita dalla delibera CIVIT n. 105/2010 e, segnatamente, dalla sezione *"Categorie di dati e contenuti specifici"* del paragrafo 4.2.

In aggiunta, con l'ausilio della Struttura Tecnica Permanente si è proceduto, con nota prot. 11778/2 del 14 dicembre 2010, ad una ricognizione di quelle particolari procedure che, pur non rientrando nell'ambito dei procedimenti disciplinati dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, fossero comunque rilevanti

per far conoscere e divulgare all'esterno l'articolazione dell'Ente e i compiti di ciascuna partizione organizzativa.

L'elenco di tali procedure e le unità responsabili è riportato nell'ambito del Programma per la Trasparenza, pubblicato nel sito *web* istituzionale.

Nell'ambito delle iniziative per la trasparenza e l'integrità, si segnala l'organizzazione di un evento formativo aperto a tutto il personale dipendente e focalizzato sulle tematiche della trasparenza e della legalità, svoltosi in due distinte edizioni, nel mese di settembre 2011, proprio al fine di favorire la più ampia partecipazione.

Diversamente, le più volte richiamate difficoltà di contesto che hanno caratterizzato la situazione dell'Ente negli ultimi mesi dell'anno sono alla base del rinvio della c.d. "Giornata della trasparenza", inizialmente programma per il mese di dicembre, e quindi rinviata al 2012.

Per quanto attiene allo stato di attuazione della trasparenza, secondo l'articolazione del relativo programma, può dirsi che il C.R.A. è nella sostanza in linea con gli obblighi di legge e gli *standard* definiti dalla CIVIT, soprattutto per ciò che concerne la tipologia dei dati pubblicati nel sito *web* dell'Ente. Residuano delle divergenze in relazione all'impostazione ed ai contenuti tecnici del sito rispetto a quanto prescritto in materia dalla CIVIT con delibera 105/2010 della CIVIT.

Al riguardo - nel ribadire che comunque la cittadinanza già allo stato può accedere alle informazioni di legge - si deve segnalare che tale distonia di carattere formale non è al momento agevolmente superabile per ragioni tecniche, correlate all'impostazione del sito *web*. Infatti, sussistono sia difficoltà nel reperimento delle necessarie risorse economiche, sia soprattutto nell'attuazione di un'operazione di ampia ristrutturazione in tempi ristretti. In tal senso, si richiama la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione del 26 novembre 2009, n. 8 per il miglioramento della comunicazione *on line* al pubblico che prevede che per la revisione dei siti si operi con un processo formalizzato di *project management* articolato in più fasi, da realizzare secondo tempistiche non comprimibili. In altri termini, la revisione dell'impostazione del sito *web*, ivi compresa la sezione "Trasparenza", rientra fra le iniziative che l'Ente intende percorrere nel medio periodo, ritenendosi prioritario in questa fase, come si è detto, la "messa a disposizione" dei terzi del più ampio spettro di dati e notizie d'interesse, curandone nel contempo una agevole consultazione.

Per quanto attiene alle modalità di aggiornamento dei contenuti del sito, ferme restando le difficoltà connesse ai profondi rivolgimenti conosciuti dall'Ente, si segnala che è stata di recente impartita un'apposita direttiva tesa ad individua strutture e responsabili dell'alimentazione e dell'aggiornamento dei dati da pubblicare, anche ai fini dell'art.11 comma 9 del D.lgs. n.150/2009.

5 Definizione e gestione di standard di qualità

Il CRA ha natura di ente nazionale di ricerca e sperimentazione con competenza scientifica generale nel settore agricolo, agroindustriale, ittico e forestale e con istituti distribuiti sul territorio. Le sue competenze istituzionali, tese in tutta evidenza alla valorizzazione ed alla promozione della ricerca scientifica e applicata e dell'innovazione nel settore agricolo, non sono strettamente assimilabili a

quelle proprie di altre tipologie di amministrazioni pubbliche nella cui *mission* un ruolo centrale riveste l'erogazione di pubblici servizi.

Ciò nondimeno, l'Ente ha inteso avviare un'ampia ricognizione delle attività svolte sia a livello centrale, sia a livello territoriale, presso le proprie strutture di ricerca, allo scopo di recensire quelle di interesse ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui al d.lgs. 20 dicembre 2009, n. 198, sia del d.lgs. n. 150/2009.

In dettaglio, nei primi mesi del 2011, il Servizio Controllo di Gestione e supporto all'OIV, ha svolto una prima cernita delle attività ritenute d'interesse ai fini della definizione e gestione di standard di qualità.

I risultati così ottenuti sono stati oggetti di un primo confronto con i dati a disposizione della Direzione centrale attività scientifica, nell'ottica dell'implementazione degli elementi rilevanti.

Nell'ambito dell'elenco così ottenuto, è stata avviato un confronto con la Direzione centrale attività scientifica, anche al fine di acquisire ulteriori dati in possesso di quest'ultima, da utilizzare nell'ambito del processo di selezione di cui è cenno.

Le attività così enucleate sono state oggetto di ampio confronto con i Direttori delle Strutture di Ricerca interessate alla concreta gestione dei singoli servizi.

Nella seduta del 3 ottobre 2011, questo OIV ha esaminato ed approvato una prima bozza del documento inerente agli Standard di qualità dei servizi pubblici del C.R.A. in attuazione di quanto in tal senso previsto dal D.lgs. n.150/2009, recante in particolare, l'elenco delle attività così individuate e la prima bozza di tabella, elaborata sulla base di uno schema-tipo fornito dalla CIVIT nella delibera n. 88/2010, riguardante la ricognizione dei servizi pubblici in essere presso l'Ente e già inviata ai Direttori di quei Centri interessati.

Successivamente, a seguito della redazione finale del predetto documento, questo OIV ne ha definitivamente validato i contenuti nella prima riunione del 2012.

Gli standard di qualità dei servizi pubblici del CRA sono stati approvati con Decreto del Commissario straordinario n. 21 del 28 febbraio 2012. Si è quindi proceduto all'invio del documento al Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti per le valutazioni ed i contributi di competenza.

Per quanto attiene, alle modalità organizzative di gestione delle procedure dei reclami e delle eventuali *class action*, è da considerare preliminarmente che la ricognizione innanzi illustrata ha evidenziato percentuali di rispetto della tempistica pressoché pari al totale dei casi considerati, mentre le doglianze sono risultate essere numericamente quasi irrilevanti. Ciò, in relazione al non elevato numero di potenziali fruitori di dette attività, rende di fatto non necessario individuare speciali modalità di gestione delle eventuali controversie. Infatti, le ordinarie misure organizzative dell'Ente, che contemplano, tra l'altro anche un servizio dedicato agli affari legali ed al contenzioso amministrativo sono più che adeguate ad assicurare la giusta tutela ai fruitori di detti servizi.

6. Coinvolgimento degli stakeholder

Come già accennato nei paragrafi precedenti, le difficoltà di contesto in cui l'Ente si è trovato ad operare ed i conseguenti ritardi nell'attività di programmazione degli obiettivi, hanno inciso negativamente sull'ampiezza e sulla portata del coinvolgimento di talune delle tipologie di *stakeholder* individuate nelle delibere CIVIT.

Ciò nonostante, è da evidenziare che la normativa di riferimento già contempla un ampio coinvolgimento dei principali referenti interni ed esterni in tutte le fasi del processo. A tale proposito, con riguardo al processo di definizione degli obiettivi, le disposizioni all'uopo contemplate sia dal d.lgs. 29 ottobre 1999, n. 454, sia dallo Statuto e dai principali atti di organizzazione interna istituzionalizzano un percorso articolato in più momenti di confronto e condivisione.

In particolare, secondo quanto prevede l'art. 2 del medesimo decreto, il CRA predispose un piano triennale di attività, aggiornabile annualmente, in cui sono determinati obiettivi, priorità e risorse umane e finanziarie per l'intero periodo. Tale piano - le cui correlazioni con il Piano della *performance* appaiono evidenti - deve essere elaborato in base agli indirizzi definiti dal MIPAAF, sentiti il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica e tecnologica, nonché la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, ed il Tavolo agroalimentare di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 febbraio 1999.

Il piano deve poi essere coerente con gli obiettivi del programma nazionale per la ricerca (PNR), e deve tenere conto dei programmi di ricerca dell'Unione europea e delle esigenze di ricerca e sperimentazione per lo sviluppo delle regioni. Inoltre, in seno all'architettura istituzionale del CRA, come già detto, sono previsti anche organi di rappresentanza della comunità scientifica che rispondono, fra l'altro all'opportunità di intercettare le istanze e le valutazioni della rete territoriale delle strutture di ricerca, di Enti pubblici di ricerca vigilati dal MIPAAF, dagli enti territoriali.

Considerato che la pianificazione delle attività nell'anno 2011 è stata caratterizzata da una continuità con quanto programmato negli anni precedenti, ne consegue che la stessa è il frutto di tale confronto.

Tutti i documenti di programmazione prodotti dall'Ente sono stati poi messi a disposizione di tutti gli interessati mediante pubblicazione sul sito istituzionale il che ha notevolmente migliorato la conoscibilità delle strategie adottate dall'Ente.

Ulteriore momento sicuramente importante per il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle politiche perseguite dall'Amministrazione sarà la c.d. "Giornata della trasparenza" il cui svolgimento era previsto per il mese di dicembre 2011, ma che a causa delle più volte richiamate difficoltà di contesto che hanno caratterizzato la situazione dell'Ente negli ultimi mesi è stata rinviata al 2012.

Con riferimento infine al coinvolgimento nell'ambito del processo di definizione degli standard di qualità, occorre premettere che tra l'attività istituzionale svolta dal CRA non rientra l'erogazione di servizi agli utenti con conseguente limitazione dell'ambito di operatività e rilevanza di eventuali indagini sul grado di soddisfazione di utenti esterni. Ciò nonostante l'Ente ha provveduto ad estrapolare, tra le attività svolte, quelle che possono in qualche modo essere rientrare nella tipologia dei "servizi a terzi". A tal fine vi è stato un ampio coinvolgimento degli *stakeholder* interni (Direzioni generali, con particolare riguardo a quella scientifica, strutture di ricerca e relativi direttori). L'elenco dei servizi con relativi standard di qualità è stato pubblicato sul sito della CIVIT nel mese di marzo 2012 e trasmesso al Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti (CNCU). L'Ente è quindi in attesa di conoscerne eventuali osservazioni.

7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Come previsto dal decreto legislativo 150/2009 l'OIV, nell'ambito dell'attività di valutazione e di controllo strategico, ha provveduto a verificare la corrispondenza tra gli atti di gestione e gli atti di indirizzo politico amministrativo, effettuando l'analisi, sia preventiva che successiva, della congruenza e degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate, gli obiettivi operativi individuati e le scelte effettuate, identificando altresì eventuali fattori ostativi e possibili rimedi. Da un punto di vista metodologico ciò ha comportato la previsione di due momenti di verifica, uno intermedio, nell'autunno 2011, e uno finale a gennaio 2012. Il monitoraggio è stato svolto avvalendosi di schede di monitoraggio nelle quali i titolari delle unità organizzative hanno riportato, per ciascun obiettivo loro assegnato, l'attività svolta, il grado di realizzazione dell'indicatore e i tempi. Alle schede è stata, inoltre allegata la documentazione a supporto di quanto dichiarato nelle stesse. Documentazione che è rimasta agli atti del servizio controllo di gestione in qualità di struttura permanente di supporto. In alcuni casi, poi, quando destinatario dell'attività programmata è un'altra unità organizzativa dell'Ente, si è provveduto agli opportuni riscontri documentali in ordine all'effettivo raggiungimento dell'obiettivo.

In tal senso si segnala anche che l'attività dell'OIV si è concretata, tra l'altro, in n. 10 sedute collegiali svoltesi nell'anno 2011, oltre che in un costante contatto informale con la struttura di supporto. Tutta l'attività collegiale svolta è stata puntualmente verbalizzata, con tenuta di apposito repertorio presso la struttura di supporto, di modo che questo OIV ha in buona sostanza "anticipato" la richiesta da parte della CIVIT delle c.d. carte di lavoro.

Tenuto conto della rilevanza e della peculiarità dell'attività di valutazione, l'OIV ha, quindi, elaborato una metodologia tale da assicurare la massima trasparenza ed imparzialità nel pieno rispetto dei compiti ad esso affidati dalla legge.

Proprio a tal fine, la misurazione è avvenuta tenendo conto delle risultanze delle su menzionate schede di misurazione.

L'OIV ha adottato una griglia di valutazione alla quale attenersi, redatta in conformità ai criteri inseriti nell'ambito del Contratto decentrato stipulato il 20/04/2007, disciplinante tra l'altro le modalità di attribuzione della retribuzione di risultato al personale dell'Ente con qualifica dirigenziale.

Anche sulla base di detti criteri si è svolta la valutazione dell'attività svolta nel 2011.

Con riferimento, infine, all'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione questo OIV ha preso visione dell'apposita scheda compilata dal responsabile della trasparenza analizzando tutte le informazioni in essa contenute, la cui attendibilità è stata accertata mediante verifiche a campione anche consultando le informazioni pubblicate sul sito web dell'Ente.

8 Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Al riguardo occorre preliminarmente ribadire che l'esperienza maturata nel corso di questo primo anno di applicazione del sistema di misurazione e valutazione ha dimostrato che il sistema adottato, oltre ad essere in linea con le vigenti disposizioni normative, è anche in grado di apportare un buon contributo in termini di miglioramento della performance e coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi programmati, svolgendo quindi una fondamentale funzione di accompagnamento dell'amministrazione

verso una “gestione per obiettivi”. Ciò, poi, è tanto più apprezzabile se si tiene conto delle particolari difficoltà di contesto in cui l’Ente ha operato.

Ovviamente l’apprezzamento espresso per quanto fin qui realizzato non impedisce di cogliere la necessità di migliorare ulteriormente il sistema sia sotto il profilo della “qualità” degli obiettivi individuati, sia sotto quello dei tempi della relativa adozione. Relativamente a quest’ultimo aspetto, purtroppo anche per il 2012 l’Ente sconterà i ritardi derivanti dal persistere della situazione di difficoltà più volte descritta che di fatto ha impedito fino ad oggi l’adozione della direttiva generale per l’azione amministrativa e la gestione. È, tuttavia, intenzione di questo OIV fornire il massimo contributo agli organi di indirizzo politico amministrativo per assicurare, almeno per il 2013, il rispetto dei tempi richiesti per la programmazione delle attività.

Per quanto riguarda, invece, il miglioramento della “qualità” degli obiettivi, l’OIV ritiene di rilievo primario contribuire all’adozione della direttiva generale per l’attività amministrativa per il prossimo anno, i cui contenuti vanno trasfusi nell’aggiornamento annuale del piano della performance e rappresentano la cornice entro cui impostare la programmazione operativa a tutti i livelli per il 2012.

In effetti, la ricerca di crescenti standard di qualità nella predisposizione degli obiettivi strategici si pone quale presupposto per garantire la migliore connessione tra le direttrici individuate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo e la programmazione di livello amministrativo-gestionale. In tal senso, occorre individuare, sia sul versante scientifico che su quello amministrativo, le “priorità politiche” da soddisfare mediante declinazione degli obiettivi di carattere più spiccatamente operativo.

L’OIV, in tale fase, può svolgere una significativa funzione di supporto, coadiuvando il Vertice amministrativo nell’impostazione del predetto documento e nella traduzione delle priorità così determinate in puntuali e concreti obiettivi strategici che si prestino il più possibile ad una valutazione ex post, nonché contribuendo all’esplicitazione di target, valori attesi, tempistiche di attuazione ed indicatori.

Analogamente, a partire dal 2012, l’OIV intende rafforzare la propria funzione di supporto ed accompagnamento della Dirigenza di livello generale nell’attività di traduzione di tali indicazioni di livello strategico in obiettivi e programmi operativi di riferimento per la gestione amministrativa, con la puntuale indicazione dei risultati attesi e delle responsabilità per l’attuazione. Ciò anche attraverso periodici momenti di confronto sulle azioni da intraprendere e sugli approdi finali da conseguire.

Non va peraltro trascurato che la programmata estensione del processo di valutazione a tutto il personale amministrativo nonché, non appena ne ricorreranno le condizioni, a quello con profilo tecnico-scientifico, è ulteriore indice dell’opportunità di una stretta cooperazione tra la funzione di indirizzo strategico, la gestione dei processi amministrativi, e le attività di valutazione e controllo.

Si intendono così svolgere nel modo più puntuale le verifiche del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, così da garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, e a formulare le proposte di valutazione dei dirigenti di vertice.

9 Conclusioni

Come emerge dalla presente relazione il giudizio di questo OIV sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione trasparenza e integrità dei controlli interni è sicuramente positivo, pur con l’esistenza dei margini di miglioramento di cui sopra. Ciò richiederà sicuramente un notevole impegno non solo per lo scrivente Organismo ma anche per la struttura di supporto e l’amministrazione tutta, fermo restando che alcune delle difficoltà menzionate nel presente documento dipendono da fattori non controllabili e/o modificabili dai soggetti citati. Ci si riferisce in particolare, da un lato, al protrarsi della situazione di instabilità nei vertici dell’Ente che si spera troverà al più presto soluzione e, dall’altro, alle descritte difficoltà in ordine alle modalità e limiti per la valutazione del personale non dirigente attesa la forte componente “scientifica” all’interno del ruolo dell’Ente. A tale proposito si resta in attesa di un risolutivo intervento di codesta CIVIT.