



# **“AS IS” Strategico-Organizzativo dell’Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia Fase 1**

Roma, addì 29 gennaio 2013



# Stato dell'arte "AS IS" - Fase 1

“Stato dell'arte” al 29/01/2013:

- periodo d'analisi: 22 Novembre 2012 – 21 Gennaio 2013
- Sezioni Ricerca: 10 (9 Sezioni + Grottaminarda)
- Amministrazione: 02 (AC + CSSTC)
- interviste effettuate: 80
- Team Assetwork: Pierni, Cipriani, Libretti, Mussi, Bravi



# Dati principali “AS IS” - Fase 1

La Fase 1 del progetto si è concentrata sull’analisi dell’assetto Strategico – Organizzativo dell’Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (succ. INGV) , con riferimento a:

- ❑ Struttura del “corpus” Normativo regolante l’attività dell’INGV
- ❑ Documenti di Pianificazione & Controllo interni
- ❑ Strumenti gestionali a supporto della Pianificazione & Controllo (SI)
- ❑ Analisi ed identificazione dei cd. “fattori limitanti”
- ❑ Analisi del sistema di controllo (KPI) e suo allineamento agli Obiettivi
- ❑ Analisi del flusso comunicativo
- ❑ Analisi di correlazione tra “Strategy ed Operations”

Tale attività si completerà nella Fase 2 del progetto, la quale si focalizzerà sui flussi dei processi più critici, così completando la ricerca di aree di miglioramento.



# Dati principali “AS IS” Fase 1

Operativamente, l'attività si è sviluppata mediante interviste mirate presso le Sezioni di riferimento dell'INGV. Le interviste hanno sempre coinvolto i Direttori di Sezione ed i RUF/RUP, per quanto afferisce la Struttura Scientifica, mentre per l'Amministrazione Centrale, tutti i diretti Responsabili degli Uffici, nonché il personale impiegato in ruoli “chiave” a supporto dei processi di gestione.

Si sottolinea:

- la piena disponibilità del personale coinvolto, salvo rare eccezioni, al colloquio ed all'approfondimento dei temi oggetto dell'intervista;
- la preziosa collaborazione della Segreteria della DG, nel supportare tutte le attività inerenti la pianificazione operativa;
- l'importante ruolo rivestito dall'INGV, sia sotto il profilo del Servizio Pubblico che della Ricerca Scientifica.



# Contesto di riferimento

L'INGV ha come principale «MISSION» scientifica:

- l'Osservazione, il Monitoraggio e la Comprensione dei fenomeni geofisici, nelle due componenti fluida e solida del nostro pianeta .

Inoltre, gli è stata affidata dal Dipartimento di Protezione Civile (DPC):

- la sorveglianza della sismicità dell'intero territorio nazionale;
- la sorveglianza dell'attività dei vulcani italiani.

Tutto questo deve essere asservito da un'efficiente Struttura di Servizi che operi :

- nel rispetto delle Leggi e Normative cogenti
- mediante processi semplici, efficaci ed efficienti
- in un'ottica di “COST SAVING”



# Contesto di riferimento

La struttura dei **Servizi Amministrativi** deve articolarsi in una serie di processi, sintetizzabili in:

- Gestione delle Risorse Umane;
- Approvvigionamenti di beni e servizi;
- Gestione dei beni/patrimonio;
- Pianificazione Eco-Fin;
- Controllo di gestione;
- Comunicazione;
- Promozione e Valorizzazione delle attività dell'Ente
- Trasferimento Tecnologico;

in modo da permettere uno sviluppo dell'attività di ricerca, in accordo con le Risorse Umane, finanziarie, mobili ed immobili a disposizione dell'Ente.



# Contesto di riferimento

L'analisi sviluppata da Assetwork non poteva non partire dalla fase istitutiva dell'INGV (D.Lgs. 29/9/1999, n.381), fino ad arrivare alla sua attuale configurazione (per vero ancora in "itinerare"), dettata dal riordino degli Enti di ricerca, previsto dal D.Lgs. 31/12/2009, n.213.

Tale evoluzione ha portato all'emanazione del documento di visione strategica decennale 2010-2020 (succ. DVS) nell'autunno 2010 e, susseguentemente all'emanazione del nuovo Statuto dell'Ente (aprile 2011), il quale ha dotato l'INGV di una rete scientifica più efficiente fondata su tre Strutture di Ricerca a carattere tematico, TERREMOTI - VULCANI – AMBIENTE, con compiti di programmazione, coordinamento e verifica, più un'AMMINISTRAZIONE CENTRALE.



# Contesto di riferimento

L'integrazione tra le varie sezioni, lo sviluppo della struttura Vulcani – Terremoti – Ambiente ed il raggiungimento della necessaria virtuosità, deve passare attraverso lo sviluppo di 3 concetti fondamentali:

- efficienza (come efficacia nell'unità di tempo)
- “cost saving”
- ottimizzazione dello sviluppo ed orientamento della ricerca nell'ambito delle 3 macro-linee definite per la «mission» dell'Ente.





# Analisi Socio-Organizzativa



# Analisi Socio-Organizzativa caratterizzante il modello vigente

L'analisi in atto non poteva prescindere anche dallo scenario socio-organizzativo vigente, il quale condiziona necessariamente sia il “modello di gestione” che “l’approccio culturale” dell’INGV e che è sintetizzabile in alcune dinamiche in atto:

- forte tensione interna dovuta alla situazione contrattuale dei precari, i quali costituiscono il 36% (fonte PTA 2013/2015) dell’attuale forza lavoro;
- lenta attuazione del D.Lgs. n. 213/2009 sul riordino degli Enti di Ricerca, con relativa ripercussione sul modello di gestione;
- mancata attuazione del nuovo Statuto INGV (G.U. n.90 del 19 aprile 2011) ;



# Analisi Socio-Organizzativa caratterizzante il modello vigente

- ritardata approvazione dei nuovi Regolamenti (inviati a giugno 2012) da parte degli Organi deputati (MIUR; MEF; DFP), ciò comportando che l'INGV si trovi oggi ad operare senza la principale normativa di governo interna;
- nuova Presidenza, con nomina del Prof. Stefano Gresta dal 27/3/2012 (ad interim dall'1/3/2012), in sostituzione del Prof. Domenico Giardini (nominato il 10/8/2011), il quale a sua volta sostituiva il Prof. Enzo Boschi (nominato il 17/3/2000);
- nuova Direzione Generale, con nomina del Dott. Massimo Ghilardi dal 12/6/2012 (ed inizio dell'incarico dall'1/9/2012), in sostituzione del Dott. Tullio Pepe (nominato il 29/11/2007), il quale, a sua volta sostituiva il Dott. Cesidio Lipa (nominato il 18/1/2001);



# Analisi Socio-Organizzativa caratterizzante il modello vigente

- inizio della fase di riorganizzazione interna della Rete Scientifica, mediante la creazione delle tre Strutture di Ricerca a carattere tematico (T-V-A);
- inizio della fase di riorganizzazione delle Strutture Amministrative mediante:
  - ricostituzione dell'Ufficio Progetti e dell'Ufficio Contratti (PTA 2013/2015);
  - costituzione di un Ufficio per il Trasferimento Tecnologico (PTA 2013/2015);
  - riorganizzazione dell'Ufficio Comunicazione (par. 7 Verbale CDA N.11/2012 del 16/11/2012 - Conclusioni Operative);
- progressiva diminuzione del Finanziamento Statale (FOE e DPC), passato dai quasi 66€Mln. del 2010, ai 61€Mln. del 2012, fino ad arrivare ai 53€Mln. previsti per il 2013 (2012 Vs 2013: -15,1%);
- politica statale di “Spending Review” sulla gestione della Spesa Pubblica, che necessariamente incide sulle disponibilità di spesa dell'INGV .



# Considerazioni finali

L'analisi ha portato a rilevare una serie di elementi, che, più di altri, hanno condizionato e condizionano, l'ideale sviluppo dell'INGV:

- l'assetto organizzativo odierno è “figlio” della gestione dell'ultimo decennio, il quale ha lasciato molti ambiti di discrezionalità nella gestione delle Sezioni, non attuando una reale “politica” di integrazione tra le stesse che consentisse l'adozione di un “modello sistemico” ispirato a criteri di comunicazione, approccio per processi e misurazione delle performance;
- ai Direttori di Sezione, ma anche ai RUF per quanto di competenza, sono richieste sempre più capacità manageriali, che però non fanno parte del loro background culturale/professionale, provenendo dalla ricerca. Tale situazione origina: in alcuni casi, stress e demotivazione in quanto vissuto come “snaturante” il ruolo dello scienziato; in altri, ha portato allo sviluppo autonomo di percorsi professionalizzanti, atti a colmare le lacune;



# Considerazioni finali

- in alcuni casi, manca la chiara consapevolezza che rispetto al periodo nel quale l'INGV aveva ingenti risorse finanziarie, che hanno consentito una massiccia politica di assunzioni a tempo determinato, oggi i costanti “tagli” annuali impongono nuove riflessioni sul futuro dell'Ente e sul suo modello di gestione;
- in altri, il dualismo dell'Ente tra il servizio di monitoraggio e sorveglianza sismica e vulcanica (in convenzione con il DPC) e l'attività di Ricerca, comporta troppa commistione, che genera problematiche sulla pianificazione delle Risorse (Umane, Strumentali, Economiche);
- negli anni si è creata una certa “conflittualità” tra la le Sezioni di Ricerca e l'Amministrazione Centrale, “vista come entità a sé”, forse dovuta a una situazione di “autoreferenzialità” della stessa e percepita quale “fattore limitante” dell'attività scientifica, in quanto generatrice di burocrazia.



# Il Sistema di Pianificazione & Controllo dell'INGV



# Il Sistema di Pianificazione & Controllo dell'INGV

Il Sistema di Pianificazione & Controllo dell'INGV è costituito da alcuni principali documenti che, interagendo a vari livelli, Strategico ed Operativo, dovrebbero garantire l'adeguato monitoraggio, valutazione e sviluppo del modello di gestione, riallineandolo, di volta in volta, alle mutate necessità.

Pianificazione Strategica	Pianificazione Operativa	Sistema di Gestione	Sistema di Controllo Scientifico-Ammin.vo
<b>PNR; MIUR; UE; DVS - PTA</b>	<b>PTA PMVP PTI Bilancio Previs.</b>	<b>Regolamenti Ord. Servizio</b>	<b>PTA ; RAS R. Benessere Org.; R. OIV; R. CUG; R. Revisori Conti; CO-GE - Bilancio C. R. CIVIT; R. ANVUR R. CORTE DEI CONTI MIUR; DPC; MEF; MFP</b>

Di seguito alcune considerazioni in merito al DVS, al PTA 2013/2015 e alla Misurazione del Benessere Organizzativo 2012.





# Il Documento di Visione Strategica decennale (DVS)

Il Documento di Visione Strategica decennale (succ. DVS) , inserito dal Decreto sul riordino degli Enti di Ricerca (art. 5 c.1 - D.Lgs. n.213/2009) e ripreso, sia nello Statuto dell'INGV (artt. 5 c.5 lett. a – 6 c.8 lett. b – 7 c.4 lett. a e 15 c.1), che nel nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento (art. 25), “fissa le linee di programmazione strategica in corrispondenza con le macro aree di ricerca scientifica e tecnologica e il corrispondente piano di risorse decennale” e tenuto conto del completamento della fase di riordino dell'INGV dovrà, come previsto nel nuovo ROF (art. 40 c.5), essere revisionato entro sei mesi dall'approvazione dello stesso.

Riteniamo che il documento oggi vigente che, come indicato nella sua accezione terminologica, dovrebbe tracciare la “via maestra” dell'INGV per il decennio 2010-2020, viene invece sintetizzato in sole due pagine (allegate al PTA 2012-2014), le quali non fissano né reali linee di programmazione strategica, né tantomeno il corrispondente piano di risorse decennale.



# PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) 2013/2015

Relativamente al **PTA 2013/2015**, si rileva una limitata conoscenza dei contenuti dello stesso da parte della maggioranza degli intervistati (Dir. Sezione e RUF/RUP).

Ciò, come rilevato dalle interviste, riteniamo sia dovuto ad alcuni fattori:

- coinvolgimento principale solo di alcune Risorse nell'elaborazione del PTA: ad esempio nell'ultimo documento sono indicati quale "redazione testi" solo 3 Dir. di Sez. su 9 (ovvero 1/3 del totale); non è presente nessun Responsabile dell'AC; sono rappresentate le Sez. di: RM1-RM2-CNT-Pisa e Catania;
- dimensioni del documento (263 pag.), anche se migliorato rispetto alla versione 2012-2014 (331 pag.);
- gli Obiettivi, Strategici, Generali (o Linee di Attività), Scientifici, con relative Infrastrutture di riferimento, non sempre trovano d'accordo chi dovrebbe, nel "quotidiano", perseguirli, né tanto meno risultano essere "chiari" e/o conosciuti;
- la predisposizione del documento, "all'ultimo momento", non consentirebbe il coinvolgimento di tutti gli attori interessati alla sua realizzazione;



# PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) 2013/2015

- disallineamento tra quanto rappresentato nel PTA ed il modello organizzativo di INGV, modello che dovrebbe ancora completarsi con la realizzazione delle tre Strutture di Ricerca il che, al momento, rende tale documento alquanto “aleatorio”;
- disallineamento tra il modello a “Struttura” ed i Regolamenti vigenti (del 2001), i quali dovranno essere sostituiti dai nuovi, definenti le nuove linee di indirizzo;
- ad oggi si riscontra la difficoltà a correlare la struttura degli Obiettivi inserita nel PTA ed un modello di monitoraggio/ valutazione degli stessi secondo parametri oggettivi che ne possano validare il grado di raggiungimento;



# PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) 2013/2015

- tra gli Obiettivi Strategici, andrebbero compresi, in ottica sistemica, anche i necessari contributi trasversali tra le varie Strutture, ad oggi non rappresentati;
- risultano mancanti obiettivi che si focalizzino sul trasferimento tecnologico e lo sviluppo di “spin-off”, quale elemento di sviluppo strategico dell’Ente;
- rileviamo che nel PTA, stante la necessaria interdipendenza, tra attività Scientifica ed Amministrativa nel raggiungimento degli Obiettivi dell’INGV, non sia data adeguata rilevanza all’attività svolta dall’Amministrazione Centrale.



# MISURAZIONE DEL GRADO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO (art.14 c.5. - D.Lgs. n.150/2009)

- Il 4 dicembre 2012 è stato rilasciato l'esito del Questionario sul Benessere Organizzativo dell'INGV, (somministrato a Marzo 2012) a cui hanno aderito il 40% dei dipendenti (334/834) e dal quale emergono alcune interessanti considerazioni:
- molti intervistati hanno detto di non sapere della pubblicazione dell'esito sul sito INGV;
- chi sapeva della pubblicazione non conosceva i risultati dello stesso, dimostrando poco interesse agli esiti rilevati;



# MISURAZIONE DEL GRADO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

(art.14 c.5. - D.Lgs. n.150/2009)

- la presentazione, a cura dei Consulenti Assetwork, di alcuni risultati sulla Dirigenza, ha generato comunque alcune situazioni di “disagio” nei Direttori di Sezione, i quali però non hanno fatto commenti di rilievo su quanto rilevato nei loro confronti, tendendo, spesso a minimizzare ed evitare approfondimenti;
- alcuni degli intervistati hanno detto di non aver partecipato alla rilevazione in quanto, o non erano sicuri dell’anonimato, o hanno ritenuto inutile parteciparvi perchè ... “tanto non cambia nulla”!!



# RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO (art.14 c.5. - D.Lgs. n.150/2009)

I risultati dell'analisi evidenziano la carenza di alcuni elementi fondamentali per il “sano” sviluppo di un'organizzazione improntata a logiche di “buon governo” e precisamente:

- CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI
- VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE
- AUTOREFERENZIALITÀ DELLA DIRIGENZA
- PIANO DI FORMAZIONE E VALUTAZIONE EFFICACIA
- COMUNICAZIONE AI DIVERSI LIVELLI
- LIVELLO CONFLITTUALITÀ INTERNA
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO/STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- LIVELLO DI STRESS
- MOBBING



# RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO (art.14 c.5. - D.Lgs. n.150/2009)

Nella parte ove sono enunciati i *“Suggerimenti proposti dai dipendenti”*, si rileva un sostanziale allineamento rispetto alle risultanze dell'Indagine, non scostandosi, sostanzialmente, dai temi trattati nella precedente slide.

Si vuole sottolineare, comunque, il fatto che tra i maggiori problemi rilevati in questa sezione dell'Indagine (Marzo 2012), sia enfatizzata *“l'inadeguatezza della Dirigenza, la quale risulterebbe avulsa dai problemi dell'ENTE e dalle logiche della ricerca, nonché non rappresentativa di professionalità e qualità, né portatrice di valori quali: senso di appartenenza, vocazione per l'obiettivo professionale, integrità morale”* (n.d.r.: frase estratta, in originale, dall'Indagine sul Benessere Organizzativo nella sez. riservata ai *“Suggerimenti”* dei dipendenti pg.30).

Sicuramente tale elemento non può che continuare a generare conflittualità, limitando l'integrazione tra le Risorse dell'Ente e causando inefficienze e scarsa focalizzazione sugli obiettivi .





# CONSIDERAZIONI SULL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO (art.14 c.5. - D.Lgs. n.150/2009)

1. tempo di elaborazione e pubblicazione dei dati dell'analisi: sono passati circa 9 mesi tra una fase e l'altra, troppo per essere considerato uno strumento di monitoraggio che porti successivamente ad azioni;
2. comunicazione/enfaticizzazione dell'avvenuta pubblicazione: il fatto che molti abbiamo riferito di non aver notizia della cosa, fa pensare ad una pubblicazione piuttosto "in sordina";
3. sul documento non vi sono date, né indicazione di chi l'ha elaborato, e/o emesso, ovvero di chi garantisce l'affidabilità di quanto riportato e/o di chi ne valida i risultati e ne approva la pubblicazione;
4. manca consapevolezza su chi debba "farsi portatore" di quanto emerso nell'Indagine ed attuare analisi, approfondimenti, azioni correttive, Piani di Miglioramento, etc.; ovvero su di chi debba dare un feedback rispetto a quanto rilevato e sulle azioni corrispondenti pianificate/attuate.



# Considerazioni finali

L'elaborazione ed accettazione di un concetto da parte di colui che ne è il destinatario si realizza nella misura in cui il concetto è trasmesso in modo semplice ed efficace. Questo fa sì che da parte del destinatario avvenga in modo altrettanto semplice e lineare la:

- ✓ percezione
- ✓ elaborazione mentale
- ✓ messa in pratica

del concetto stesso.

Probabilmente, sia il PIANO TRIENNALE DI ATTIVITA' che l'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, hanno fallito nella metodologia di «trasmissione», non raggiungendo quindi l'obiettivo che si erano proposti di raggiungere.



# Progettare il Sistema di Gestione dell'INGV



# Perché adottare un Sistema di Gestione?

perché:

- gli Istituti Originari confluiti nell'INGV con D.Lgs. N.381/1999, non hanno mai subito un reale processo di piena di integrazione, mantenendo di fatto una forte autonomia nella gestione delle attività;
- l'Amministrazione Centrale non ha tutte le informazioni necessarie per effettuare un corretto supporto, monitoraggio, controllo, sulle Sezioni;

per evitare l'esistenza:

- di numerose duplicazioni di attività;
- di molteplici "practices", sviluppate nel tempo all'interno delle singole Sezioni, soprattutto quelle "fuori Roma", con conseguente gestione "custom" delle attività;



# Perché adottare un Sistema di Gestione?

per:

- la mancanza di una “POLICY INGV” di tipo sistemico, ovvero integrante i vari “modelli organizzativi” oggi presenti nelle varie Sezioni, tale da consentire lo sviluppo di “BEST PRACTICES” gestionali, orientate a criteri di economicità, qualità ed efficienza ;
- l’assenza di sistemi strutturati per la valutazione della “performance”;

perché:

- i Regolamenti agiscono solo sulla parte di “governance” generale dei processi e non sulle prassi operative che caratterizzano il modello di gestione;
- gli Ordini di Servizio agiscono solo sulla dimensione Ruolo/Responsabilità, ma non “orientano” le attività a nessuna “BEST PRACTICES”;



# Perché adottare un Sistema di Gestione?

... per definire i processi e le loro interdipendenze e poter implementare procedure:

- **CHIARE:** comprensibili a tutti i fruitori delle stesse;
- **SCHEMATICHE:** focalizzate sui processi chiave e sulle attività a V. A.;
- **REPERIBILI:** rintracciabili e consultabili all'occorrenza;
- **DIVULGABILI:** trasmissibili a chiunque ne abbia necessità;
- **ADATTIVE:** modificabili rispetto all'evoluzione dei processi gestiti;
- **NON INTERPRETABILI:** limitanti apporti individuali "autoreferenziali"
- **PERFORMANTI:** definenti le "migliori prassi" gestionali, ispirate a criteri di efficacia ed efficienza organizzativa.



# Perché adottare un Sistema di Gestione?

... per implementare un Sistema di pianificazione e controllo efficace che supporti:

- il “CONTROLLING”, quale approccio analitico di tipo preventivo e non consuntivo alla gestione della performance;
- la definizione di Obiettivi chiari e condivisi e la misurabilità degli stessi;
- l'introduzione di Indicatori (KPI), chiari e condivisi, diretti al monitoraggio, misurazione e valutazione della performance;
- l'introduzione dell'approccio per processi, favorendo l'integrazione «trasversale» tra gli stessi, in logica CAUSA-EFFETTO;
- l' ”approccio culturale” ad operare in qualità di «Manager», più che da meri esecutori della Legge e di garanti della legalità dell'azione amministrativa.



# Perché adottare un Sistema di Gestione?

... perché

- aiuterebbe una migliore e più efficiente gestione documentale (oggi molto pesante per tutto l'Ente) mediante, ad esempio, pratiche molto usate nel settore privato quali:
  - gestione elettronica di molta documentazione che ad oggi è solo cartacea;
  - attività di "Record Retention" che permetterebbe una riduzione degli spazi occupati dagli archivi documentali e conseguentemente lo spazio occupato dall'Ente, offrendo la possibilità di affittare i locali di proprietà dell'Ente.
- porterebbe progressivamente ad un'attività di integrazione dei sistemi gestionali (vedi gestionale per le presenze) e ad una gestione dei documenti, delle registrazioni ed analisi dati solo su server, eliminando i file su locale, "figli" di una gestione di tipo "custom".





# Considerazioni finali

L'adozione di un Sistema di Gestione da parte di INGV consentirebbe:

- la maggiore conoscenza di tutti i processi dell'organizzazione, della situazione interna ed esterna e quindi diffusione del "know-how";
- la definizione chiara di Funzioni e Responsabilità;
- il miglioramento continuo del servizio attraverso monitoraggio e misurazioni, analisi dei dati e conseguenti azioni correttive;
- il miglioramento della comunicazione interna;



# Considerazioni finali

- l'implementazione di metodi di autovalutazione per garantire l'espletamento dei processi;
- di favorire il lavoro in Team e per Progetti/Obiettivi;
- di avere gli elementi per costruire un piano delle performance che tenga conto degli standard internazionali di qualità;
- di avere elementi oggettivi su cui implementare il sistema di valutazione del personale.



# Progettare il sistema di misura delle performance



# Introduzione

Il primo step per una corretta mappatura dei processi in atto è lo sviluppo della Mappa di Distribuzione del Valore (VSM) che in modo semplice ed efficace permette di «valorizzare» i processi (specialmente quelli di tipo trasversale) e di classificarli in 2 principali filoni:

- processi a valore aggiunto
- processi a «non valore»

Questo approccio, oltre a permettere una precisa classificazione del valore aggiunto assegnato ad un'attività, permette di individuare le zone più idonee per introdurre i cosiddetti «punti di misura», da cui saranno poi estratti i valori degli indicatori chiave di performance (KPI).



# Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Rispetto al SMVP, da questa prima fase valutativa sono emerse molte conferme a quanto rilevato ed evidenziato in modo qualitativo e quantitativo dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CiVIT) nei ss. Rapporti:

- Sett. 2011 con rif.to alla “Valutazione del Piano della Performance 2011-2013”;
- Ottobre 2011 con rif.to al “Monitoraggio Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità”;
- 23 Novembre 2012 con rif.to al “Rapporto Individuale sull'avvio del ciclo di Gestione della Performance per l'annualità 2012”, dal quale si evince una sostanziale disapplicazione degli strumenti e delle attività pianificate sia nel Piano di Misurazione e Valutazione della Performance 2011-2013, del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2012-2014, nonché della “trasmissione” degli Standard di Qualità 2011 e 2012.



# Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Ciò che emerge chiaramente, è che l'applicazione in INGV di quanto richiesto dal D.Lgs. n. 150/2009, risulta assolutamente insufficiente sia sotto il punto di vista QUALITATIVO che QUANTITATIVO.

Infatti, nella maggior parte delle Aree analizzate manca totalmente la conoscenza dei Piani e, quindi, quanto definito al loro interno risulta assolutamente disapplicato.

Tale attività risulta oggi vissuta come un mero “adempimento burocratico” di competenza, fondamentalmente, di due figure appartenenti alla Struttura Tecnica Permanente, le quali occupano circa il 50% del loro tempo disponibile in attività, come si evince anche dai Rapporti CiVIT, a scarso valore aggiunto, se comparato soprattutto alla Qualità del Piano, rispetto a: Obiettivi; Indicatori; Target; Cascading Obiettivi; Piani Operativi di Attività; ...



# Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

D'altra parte, non si vuole certamente penalizzare chi, sino ad oggi, ha cercato di “fare del proprio meglio” per adempiere a quanto richiesto dal D.Lgs. 150/2009 (succ. Decreto), tenuto conto:

- dello scarso interesse/considerazione/conoscenza interna sull'attività della Struttura Tecnica Permanente (succ. STP) e dell'Organismo Indipendente di Valutazione (succ. OIV);
- delle resistenze interne rispetto all'implementazione del Decreto;
- della scarsa partecipazione attiva di tutti i componenti della STP, che hanno di fatto delegato parecchie attività solo ad alcune Risorse;
- della scarsa partecipazione attiva dell'OIV, il quale ha forse delegato troppo alla STP;
- della complessità del nuovo “approccio culturale” insito nel Decreto, il quale sviluppa un modello di gestione di “stampo” privatistico.



# Considerazioni finali

In base alle evidenze raccolte e sulla scorta dell'importante evoluzione che sta investendo l'Ente (completamento della fase di riordino, adozione dei nuovi Regolamenti, "Spending Review", per citarne alcuni), riteniamo che la funzione e l'attività della STP vada riprogettata, affinché si possano concentrare le "energie professionali" su processi/attività a "Valore Aggiunto".

Riteniamo che la STP, se ben "supportata, motivata, responsabilizzata ed orientata", possa essere uno dei "driver" dello sviluppo del modello di gestione dell'INGV, in quanto, uno dei problemi maggiori che stanno alla base della non applicazione del sistema di misurazione delle performance, risiede proprio nell'inefficace comunicazione «top-down» attraverso l'Ente.





# Gli strumenti di misura della performance



# Cosa sono i KPI?

KPI è un acronimo inglese che sta per “Key Performance Indicators” e rappresenta l’insieme degli indicatori che permettono di misurare le prestazioni di una determinata attività o processo.

Gli indicatori di performance possono essere delle misure qualitative o quantitative che permettono di misurare la performance di un processo, rispetto agli Obiettivi che ci si propone di raggiungere.



# KPI

In relazione a quanto emerso in fase di intervista sia nelle aree scientifiche che amministrative, si ritiene importante l'impostazione di un primo semplice set di KPI che aiuti in modo "soft" l'introduzione del concetto di "misura della performance" non tanto come attività di controllo, ma come attività di misura dell'efficacia delle modifiche che saranno progressivamente introdotte nelle metodologie di lavoro e pratiche operative, mediante attività di BENCHMARKING trasversale alle Sezioni dell'INGV e di valutazione di BEST PRACTICES.



# KPI: “S.M.A.R.T.”

I KPI suggeriti sono quindi abbastanza pochi e di tipo SMART ovvero:

- **S**pecifici
- facilmente **M**isurabili
- raggiungibili (**A**chievable)
- **R**ealistici
- definiti in relazione ad un **T**empo per il loro raggiungimento).

Questo primo set di KPI è stato elaborato in modo da poter facilmente essere implementato nella fase preliminare (durata stimata c.a 6 mesi).

I KPI suggeriti appartengono a due categorie distinte:

- KPI di misura
- KPI di benchmark



# KPI di Misura

I KPI di misura andranno a costituire un pannello di controllo che fornirà una misura precisa, ricavabile in modo semplice ed immediato, dell'attività sotto controllo.

Questi KPI saranno immediatamente associati all'efficienza con cui una determinata attività è svolta e permetteranno di valutare a breve-medio termine se l'obiettivo individuato per quella attività sarà raggiunto o meno e quindi permettere opportune correzioni procedurali.



# KPI di Benchmark

I “KPI di benchmark” saranno introdotti per capire quali sono le attività svolte in modo “virtuoso” e da quale Ufficio/Sezione, mediante un’attività di misura che permetta un confronto diretto tra le sezioni stesse, in modo da avviare un processo di analisi del perché alcune sezioni operino in modo più efficiente in una determinata attività.

La naturale evoluzione dell’individuazione delle “Best Practices” trasversali all’Ente, sarà quella di avviare il loro successivo “spread” attraverso tutte le Sezioni dell’Ente, mediante un processo formativo guidato.



# KPI

Le aree per le quali si propongono i KPI sono:

- ✓ **Gestione acquisti, inventari, magazzini**
- ✓ **Finanziamento attività**
- ✓ **Gestione delle Risorse Umane**
- ✓ **Gestione del patrimonio**

In una seconda fase del progetto, dopo la mappatura dei principali processi mediante VSM, si valuterà un ulteriore arricchimento del parco KPI presentati.



# KPI

Ogni indicatore dovrà essere rilevato in modo preciso e puntuale dall'ente indicato nelle tabelle seguenti (rilevatore) ed alle frequenze definite (frequenza di elaborazione).

La rilevazione dovrà essere fatta pervenire al destinatario nell'arco di 2–3 gg. dal momento in cui il KPI è stato elaborato e quindi è disponibile.





# KPI

## - Acquisti, inventari, magazzini -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
<u>Valore acquisti fatti su portale CONSIP</u> Valore complessivo degli acquisti	Uff. approv. e patrimonio	Mensile	Dir. Amministrativo	16 ordini fatti sul sito "Acquistinretepa.it" per un totale di 820.804,91 €, su un totale di 11.346.781,22 € di ordini per acquisto di beni di consumo e servizi dell'Amministrazione Centrale
Valore produttività di acquisto locale rispetto a CONSIP	Uff. approv. di sezione	Mensile	Uff. approv. e patrimonio	A parità di condizioni di servizio e/o funzione (vendor rating fornitori)
<u>Valore pagamenti effettuati in ritardo</u> Valore pagamenti da effettuare	Uff. approv. e patrimonio	Mensile	Dir. Amministrativo	
<u>N. pagamenti ritardati</u> N. pagamenti da effettuare	Uff. approv. e patrimonio	Mensile	Dir. Amministrativo	Indice di soddisfazione fornitori

### Nota dell'Uff. Approvvigionamento e Patrimonio di Roma

- n. fornitori attivi nell'esercizio 2012:

**797**

- n. nuovi fornitori introdotti:

**149**



# KPI

## - Acquisti, inventari, magazzini -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
N. Righe di acquisto/uomo fatte, misurato in ogni sezione	Uff. approv. e patrimonio	Mensile	Dir. Amministrativo	Per Amm. Centr. RM: N. righe complessive negli esercizi 2010 - 11 -12 3357 (2010), 2868 (2011), 2991 (fino al 30/11/2012)
Costi di cancelleria e materiale di consumo informatico e tecnico /uomo	Uff. approv. e patrimonio	Mensile	Dir. Sezione	Per sezione (cod. SIOPE 1301)
<u>Valore storni inventariali annuali</u> Valore totale cespiti	Uff. approv. e patrimonio	Annuale	Dir. Generale	
<u>Valore correzioni inventariali annuali</u> Valore totale cespiti	Uff. approv. e patrimonio	Annuale	Dir. Sezione	La riconciliazione inventariale dovrebbe essere fatta ogni 5 anni ma di fatto non viene fatta sistematicamente



# KPI

## - Finanziamento attività -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
<u>Valore fondi di progetto comm.eu.</u> Valore complessivo autofinanziamento	Risorse fin. e Contabilità	Trimestrale	Dir. Generale	Per sezione e per unità funzionale
<u>Valore finanziamenti da privati</u> Valore complessivo autofinanziamento	Risorse fin. e Contabilità	Trimestrale	Dir. Generale	Per sezione e per unità funzionale
<u>N. Nuove fonti di finanziamento privato</u> N. Fonti di finanziamento privato tot.	<b>Da definire</b>	Trimestrale	Dir. Generale	Per sezione e per unità funzionale
<u>Valore nuove fonti di finanziamento privato</u> Valore tot. finanziamento privato	<b>Da definire</b>	Trimestrale	Dir. Generale	
<u>Valore fondi privati indotti dalla ricerca X</u> Valore inizialmente finanziato per la ricerca X	Risorse fin. e Contabilità	Trimestrale	Dir. Generale	



# KPI

## - Risorse Umane -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
Turnover del personale di ricerca (come % del totale dei ricercatori)	Uff. personale	Annuale	Dir. Generale	
Turnover di altro personale (come % del totale del personale non-ricercatore)	Uff. personale	Annuale	Dir. Generale	Stratificato per categoria
Assenteismo % misurato in ogni sezione	Uff. personale	Mensile	Dir. Generale	Ultimo dato disponibile aprile 2012
n. Missioni gestite /uomo misurato in ogni sezione	Uff. personale	Mensile	Dir. Generale	Suddiviso tra nazionali, UE ed Extra-UE



# KPI

## - Risorse Umane -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
<u>Valore accantonato per ferie e permessi</u> N. Persone in organico per sezione	Uff. personale	Mensile	Dir. Generale	Con riferimento alla policy dell'Ente
<u>Retribuzione straordinaria</u> Retribuzione complessiva per sezione	Uff. personale	Mensile	Dir. Generale	Con riferimento alla policy dell'Ente
<u>Ore di formazione erogata</u> Ore totali lavorate	Uff. personale	Trimestrale	Dir. Generale	Per Sezione



# KPI

## - Gestione del patrimonio -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
<u>Ore uso strumentazione scientifica</u> Ore disponibili annue	Unità funzionale di riferimento	Trimestrale	Dir. Sezione / Dir. Generale	Per ogni strumento di valore oltre una soglia da definire
<u>Spese di manutenzione strumentazione</u> Valore (FIFO) strumentazione	Uff. approv. e patrimonio	Trimestrale	Dir. Sezione / Dir. Generale	Per sezione
Spese di manutenzione ord., riparazione e conduzione automezzi a km percorso (cod. SIOPE 1417 + costi di conduzione)	Uff. approv. e patrimonio	Annuale	Dir. Sezione / Dir. Generale	Conduzione = carburante, bollo, assicurazione, deprezzamento a km
<u>N. gg di missione per automezzo</u> n. gg di calendario	Uff. approv. e patrimonio	Trimestrale	Dir. Sezione / Dir. Generale	Le missioni inferiori ad una giornata sono considerate 1 giorno.



# KPI

## - Gestione del patrimonio -

KPI	Rilevatore	Frequenza di elaborazione	Destinatario	Note
Spese di manutenzione ord. e riparazione immobili al mq utilizzato per sezione	Uff. approv. e patrimonio	Trimestrale	Dir. Generale	(cod. SIOPE 1415)
Spese di conduzione immobili per mq utilizzato (costi per energia elettrica, gas, riscaldamento ed acqua)	Uff. approv. e patrimonio	Trimestrale	Dir. Generale	Riallocare su ogni sezione costi di energia elettrica, gas, riscaldamento ed acqua
Costi di locazione aree uffici per mq	Uff. approv. e patrimonio	Annuale	Dir. Generale	Per ogni sezione
Mq disponibili (solo uffici) per personale di sezione	Uff. approv. e patrimonio	Annuale	Dir. Generale	Per ogni sezione



# Politiche di gestione





# Politiche di gestione

## - Introduzione

Nell'ottica di razionalizzare la spesa operandone un più semplice ed efficace controllo, nelle slide a seguire si abbozzano alcune linee guida relative a tematiche che saranno maggiormente analizzate e quindi descritte alla fine della seconda parte del lavoro.

In modo particolare si suggerisce di prendere in considerazione alcune attività quali:

- OUTSOURCING SCIENTIFICO
- OUTSOURCING GENERICO
- AFFITTO
- PROCUREMENT MANAGEMENT

in un'ottica di ottimizzazione della gestione del patrimonio e delle Risorse Umane a disposizione dell'Ente.



# Politiche di gestione

## - **OUTSOURCING SCIENTIFICO**

- Supercalcolo
- Analisi particolari e sporadiche che richiedono uso di **strumentazione scientifica unica** ad elevato valore, utilizzabile solo su specifici progetti.

### Definizioni

- Strumentazione scientifica unica: realizzata su specifiche INGV non reperibile sul mercato
- Uso sporadico: gg/anno < X
- Ad elevato valore: prezzo d'acquisto > X% del valore del progetto assegnato

### Vantaggi

Riduzione dei costi di acquisizione e gestione (vedi costi per l'energia elettrica utilizzata per i centri di supercalcolo)



# Politiche di gestione

## - **OUTSOURCING GENERICO**

- Portierato e vigilanza
- Pulizie
- Mensa
- Manutenzione generale edifici, giardini, etc. (facility management)
- Gestione rifiuti speciali (EH&S)
- Polizze assicurative (automezzi<sup>(1)</sup>, immobili, personale in missione e sorveglianza)
- Gestionale ERP e server

### **Note**

(1) Solo per automezzi di proprietà



# Politiche di gestione

## - **OUTSOURCING DI UN GESTIONALE ERP E SERVER**

L'outsourcing dell'ERP per un puntuale ed efficiente sviluppo e controllo delle attività e del Server relativo (quindi di SW ed HW) consentirebbe di poter accedere ed utilizzare un'architettura di sistema sempre allo stato dell'arte e quindi di demandare le preoccupazioni legate alla sicurezza e all'affidabilità dei dati all'esterno.

### Vantaggi

- maggiore efficienza e flessibilità del servizio
- accelerazione del processo di cambiamento interno
- riduzione dei rischi
- conoscenza dei costi
- riduzione dei costi di struttura
- alta AVAILABILITY di sistema
- HW sempre aggiornati ed idonei per l'upgrade dei SW



# Politiche di gestione

## - Noleggio

- Macchinari ed automezzi il cui uso si prevede sia inferiore a  $X$  gg/anno e che l'acquisto implichi un periodo di ammortamento  $> X$  anni
- PC, Stampanti, scanner, etc.
- Autoveicoli (noleggio a lungo termine)

### Vantaggi

- Riduzione del capitale immobilizzato in beni a basso utilizzo
- Uso di attrezzature sempre aggiornate (vedi pc, stampanti, etc)
- Migliore controllo della spesa in manutenzione e gestione (bolli, assicurazioni etc.)

**NOTA:** tutti i contratti di noleggio e locazione dovranno essere oggetto di analisi costante e continua al fine di riallinearli all'evoluzione dei prezzi di mercato



# Politiche di gestione

## - **ACQUISTI**

- Utilizzo estensivo e maggiormente guidato del portale di CONSIP
- Creazione di un albo fornitori e di un “vendor rating” adatto alla valutazione del servizio/prodotto ricevuto e quindi utile per eventuali azioni di feedback
- Ricerca di continue produttività anche mediante ASTE ONLINE sia di tipo nazionale che internazionale



**... altre considerazioni finali**



# Gestione della Sicurezza

Relativamente al Sistema di gestione per la Sicurezza e Prevenzione INGV, il 19/7/2011 è entrato in vigore il nuovo Regolamento per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del D.Lgs. 81/2008 (succ. TU 81/08), il quale si struttura in 14 articoli, di cui i principali:

(art.1) definisce le Funzioni coinvolte;

(artt.2 e 3) Obblighi in capo al Datore di Lavoro (Direttore Generale), delegabili e non;

(art.4) Gestione delle Deleghe;

(art.5) Obblighi e attribuzioni dei Dirigenti;

(art.6) Competenze gestionali del Datore di Lavoro e dei Dirigenti;

(art.7) Preposti;

(art.8) Servizio di Prevenzione e Protezione;

(art.9) Gruppo Nazionale di Coordinamento per la Sicurezza;

(art.10) Medico competente (con ri.to alla sorveglianza sanitaria);

(art.11) Obblighi dei lavoratori RLS

(art.12) Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS)





# Gestione della Sicurezza

Durante le interviste presso tutte le Sezioni INGV, si è proceduto, invero non in maniera analitica, a rilevare il grado di sensibilità e di consapevolezza inerente il tema della “Sicurezza”.

Il quadro che ne esce non è molto tranquillizzante, soprattutto per quelle funzioni, specialmente il Datore di Lavoro, che rischiano pesantissime sanzioni, sia Civili che Penali.

Infatti, quanto rilevato durante le interviste, evidenzia alcune criticità importanti, ovvero:

- un basso livello di “compliance” tra quanto oggi implementato in INGV ed il TU 81/08, con riferimento all’aggiornamento /recepimento DVR, Formazione, Nomine, piani di adeguamento, messa in sicurezza impianti; visite del Medico competente, etc., prestando così “il fianco” a: sanzioni, vertenze, riconoscimento di malattie professionali, danni d’immagine e non ultimo, come già ricordato, responsabilità penali e civili molto pesanti;



# Gestione della Sicurezza

- un basso livello di consapevolezza/conoscenza, soprattutto dei RUF, sulla loro funzione/responsabilità in materia;
- la mancanza, se non in rari casi, di procedure/manuali che definiscano le modalità ed i DPI da utilizzarsi per “lavorare in sicurezza” (per es. vedasi immagini fotografiche di pag. 49 e 159 del PTA 2013/2015);
- la mancanza di un reale ed efficace coordinamento generale delle attività, che possa tradurre le “best practices”, ove presenti, di INGV, in un “vero” Sistema di gestione per la Sicurezza.

Si rileva che rispetto a tutte la Sezioni INGV, solo l’Osservatorio Etneo ha una sezione specifica del proprio sito denominata “SERVIZI”-“Sicurezza e Salute”, nella quale sono pubblicati: Normativa, Linee Guida, Comunicazioni RSPP e RLS.

Anche questa sintetica “fotografia”, non fa altro che ratificare quanto già detto per altre situazioni, sulla scarsa integrazione tra le varie Sezioni dell’INGV.



# Partecipazioni Societarie INGV

Nome	Denominazione completa	Quota INGV	Mese/Anno costituzione	Sez. INGV
DLTM	Distretto Ligure delle Tecnologie Marine (s.c.r.l.)	1,96%	Lug. 2009	RM2
CMCC	Centro Euro-Mediterraneo per i Cambiamenti Climatici (s.c.r.l.)	40,89%	Giu. 2005	BO
AMRA	Analisi e Monitoraggio del Rischio Ambientale (s.c.r.l.)	9%	Set. 2002	OV
CRATI	Consorzio per la Ricerca e le Applicazioni di Tecnologie Innovative per il Risparmio Energetico e per lo Sviluppo di Tecnologie Laser nel Campo della Fisica dell'Atmosfera (s.c.r.l.)	1,62%	N. R.	RN2
MARIS	Monitoraggio Ambientale e Ricerca Innovativa Strategica (s.c.r.l.)	80%	N. R.	RM2
PNRA	Consorzio per la realizzazione del PNRA	24%	Giu. 1985	IN LIQUID.

**Tab. 1**



# Partecipazioni Societarie INGV

Con riferimento alla **Tab. 1**, si rileva una certa scarsità di informazioni sull'attività in corso nel PTA 2013/2015, relativamente agli obiettivi pianificati e raggiunti (o non raggiunti), alla gestione Eco-Fin, all'opportunità di continuare o meno a parteciparvi, etc.

Tale stato di cose riteniamo possa rappresentare una situazione di forte criticità, stante la situazione inerente la messa in liquidazione del Consorzio PNRA, ove la quota di riparto a carico di INGV, stante il contenzioso in atto, si attesterebbe a €3.352.930, non coperta da nessuna voce di bilancio.

Inoltre, si rileva che il Consorzio MARIS, di cui INGV detiene ben l'80%, è in una situazione di stasi sin dal 2010, con relativa assenza di flussi di cassa.

Da ultimo, si rileva che, INGV partecipa alle spese dei Consorzi, senza però averne alcun ritorno sugli eventuali ricavi, con grave rischio, tra l'altro in caso di "mala gestio".