Firmato digitalmente da
Aldo Monea
CN = Monea Aldo
C = IT

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

RIFERITO AL CICLO DELLA PERFORMANCE ANNO 2021

15 ottobre 2022[1]

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo ARRIVO N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

[1] Come da nuova scadenza imposta dalle Linee Guida 2022 ANVUR https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Linee_Guida_NdV-2022_01_04bis.pdf#page=14

INDICE

1 PREMESSA……pag. 2

2 PROFILI DI ANALISI STRUTTURALE……pag. 5

A) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) COME INSIEME DI REGOLE E COME MODELLO DI FUNZIONAMENTO DEL CICLO… ……pag. 5
B) Il PIANO INTEGRATO 2021-2023……pag. 6
C) PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE……pag. 9
D). STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO…… ……pag. 10
E). SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE ……pag. 12

3 DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ……pag. 13

4 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE……pag. 13

5 INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DA NORME A RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ……pag. 13

6 PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2021 ……pag. 14

7 ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E RACCOMANDAZIONE……pag.15

8 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV……pag.16

9 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE……pag. 16

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35/24/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

1 Premessa

➢ ***Le finalità di questo documento***

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. Il presente documento intende rispondere ***(riferito alla Performance 2021 ma, data la proroga della scadenza da parte di ANVUR, con aggiornamento alla situazione di quanto emergente in parte del 2022)*** *a quanto richiesto dal dato normativo, riferendo valutazioni dell'Organismo sul funzionamento complessivo sul Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni in tale periodo.* ***Questo titolare di OIV, nel rispondere a norme di legge, vuole altresì dare a questa Relazione, come ha già fatto negli anni scorsi, un ulteriore significato di analisi organizzativa, pur intesa in senso lato, sottolineando, dalla propria angolazione di controllo, profili di forza e di debolezza del Sistema attuale e dell'efficacia ed efficienza del funzionamento del Ciclo della performance, avanzando, altresì, come sempre, proposte di miglioramento organizzativo in una chiave logica di Scienza dell'organizzazione.***

In tale modo questo Organismo sceglie di svolgere il proprio ruolo non solo come semplice controllore (alla luce di quella che sarebbe un'interpretazione di stretta misura delle norme del D. lgs. n. 150 del 2009), ma, altresì, come promotore/facilitatore (sia pure in ambiti collegati al concetto di Performance e comunque attinenti all'OIV) di cambiamento organizzativo in una logica di miglioramento organizzativo.

Nel fare ciò l'operato dell'OIV s'ispira, anche in questa Relazione come in tutte le proprie azioni e i propri documenti, a principi di indipendenza e imparzialità, applicando canoni di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, e nei limiti del possibile (dato il preponderante contenuto valutativo) di tracciabilità/verificabilità dei contenuti.

Per quanto riguarda le linee di indirizzo a cui l'Organismo s'ispira, egli ha tenuto conto principalmente di:

- "LINEE GUIDA 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione Allegato alla Delibera del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022[2] di ANVUR
- *"Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218" di Anvur;*
- *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle performance degli Enti Pubblici di Ricerca" di Anvur (delibera n.103 del 20 luglio 2015);*
- *"Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 Consiglio Direttivo dell'ANVUR, 20/12/2017*
- *Linee Guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV alla relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a) del D. lgs. n. 150/2009"* di CIVIT

➢ ***Il contesto esterno nel 2020: l'impatto della pandemia***

E' evidente come il profilo di maggiore impatto dall'esterno sul Ciclo della Performance dell'istituto sia stato rappresentato, anche nel corso del 2021 e della prima parte del 2022, dall'epidemia virale che ha

[2] Cfr. https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Linee_Guida_NdV-2022_01_04bis.pdf

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

causato provvedimenti giuridici da parte del Governo e di Autorità locali ed ha determinato, anche per il periodo in esame, una serie di azioni organizzative, gestionali, tecniche ed operative a tutela della salute dei dipendenti. Per quanto riguarda strettamente l'Indire il fenomeno "pandemia" ha prodotto una complessa emergenza organizzativa interna all'Istituto.

- ***Profili di contesto del 2021***

Considerando i profili esogeni di turbolenza, almeno riferiti al 2021, si segnalano:

- Perdurante stato di emergenza nel periodo in esame, qui vista nei profili di più limitata disponibilità (per necessità delle cose) da parte delle scuole a collaborare a fasi di Ricerca e nell'impossibilità dei Ricercatori Indire di sviluppare determinate attività, in presenza, presso le scuole;
- Nomina di un nuovo Ministro con richieste specifiche di nuovi contenuti di attività;
- Richieste di modifica su obiettivi da parte dei committenti istituzionali (in specie, Ministero, Regione, ...);
- Partecipazione ad attività del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- Nuovi progetti affidati dall'esterno all'INDIRE;
- Ritardi legati ai partner dei progetti o alle riviste per le pubblicazioni.

Per quanto riguarda le cause endogene rispetto ad Indire, invece, sono da rilevare nel periodo (2021 e parte del 2022) le seguenti problematiche:

- numerosi pensionamenti, periodi di aspettativa (in senso lavoristico) da parte di dipendenti ed altre uscite, temporanee o definitive, dall'ente;
- la transizione organizzativa legata a cambiamenti di Presidente dell'Istituto.

- ***Gli effetti sociali interni***

Considerando tali turbolenze si è riconfermato, anche nel 2021 (ed in parte del 2022 qui monitorato) lo spirito interno di adattamento (ivi compreso, in un primo tempo, anche nella strumentazione da utilizzare). Ciò, sempre perdurando, specie in area Ricerca e nel rapporto con le Scuole, le difficoltà in ordine alle possibilità di continuare a praticare le consuete modalità dirette di relazioni lavorative con le realtà scolastiche.

Nel complesso, questo Organismo ritiene che il 2021 e lo scorcio di 2022 analizzati rappresentino periodi complessivamente positivi, perché la struttura organizzativa e sociale ha, comunque, continuato a lavorare ed a funzionare al meglio, realizzando pienamente i propri obiettivi, nonostante le problematiche di ordine sanitario.

- ***2021-prima parte del 2022: fase di assestamento nell'applicazione dei profili di innovazione sulla Performance introdotti negli anni precedenti***

Astraendo dal quadro emergenziale e considerando la situazione organizzativa vissuta dall'Istituto negli anni passati[3], il 2021 è stata una fase di assestamento, anche considerando il cambio di Presidenza che ha determinato un delicato periodo di transizione che, peraltro, si è particolarmente espresso (nella sua complessità) nel corso del primo periodo del 2022.

Il nuovo assestamento al Vertice di Indirizzo dell'Organizzazione determinatosi a seguito dell'ulteriore avvicendamento di titolarità dell'Ente, a metà 2022, sembra avere nuovamente riportato la normalità organizzativa specie nel rapporto tra le due fasi di Indirizzo e di Gestione dell'Istituto.

[3] *Infatti il 2018 è stato, per il Ciclo della Performance di Indire, un anno di "fondazione", il 2019 un anno di primo affinamento del Ciclo (vale a dire, l'adozione del primo Piano della Performance e del primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) ed il 2020 un'ulteriore fase di forte consolidamento sia del processo organizzativo di Misurazione/Valutazione, specie nella crescita di consapevolezza tra gli attori dell'Organizzazione (valutando e valutatori), con, ad esempio, il primo "Piano integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza".*

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

2. PROFILI DI ANALISI STRUTTURALE

La presente parte di analisi e di valutazione da parte dell'OIV considera i seguenti temi:

A. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COME INSIEME DI REGOLE E COME MODELLO DI FUNZIONAMENTO
B. IL PIANO INTEGRATO 2021-2023
C. LE STRUTTURE E LE INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO

A) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) COME INSIEME DI REGOLE E COME MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL CICLO

Come è noto, nel 2019 Indire ha adottato il primo SMVP, mentre nel corso del 2020 l'Ente ha lavorato per applicare quel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, curando non solo l'applicazione tecnica delle novità introdotte ma anche l'"implementazione sociale" delle nuove regole all'interno del corpo sociale dell'Istituto.

Nel corso del 2021 si è ufficializzato un nuovo sforzo di adeguamento del testo, con un affinamento delle regole originarie.

L'effetto è stato positivo, grazie in specie alla professionalità e all'impegno della Struttura Tecnica Permanente composta dal Coordinatore Roberto Carboni e dall'opera specialistica (e di relazione sociale specie nell'Area della Ricerca) di Caterina Orlandi e dei nuovi efficaci rinforzi intervenuti (nella Struttura Tecnica), rappresentati sia da Maria Giulia Spriano sia da Marianna Casula.

Tuttavia l'OIV, nel corso dello stesso 2021 e di questo prima parte del 2022, ha ripetutamente segnalato la necessità di apportare ulteriori miglioramenti del Sistema di Misurazione e Valutazione. In questo senso ha suggerito, a più riprese, una serie di cambiamenti, di cui alcuni formali ed altri sostanziali che sono in corso di analisi e sviluppo da parte dell'Istituto.

- **Nel complesso, la valutazione dell'OIV sulla "compliance" attuale del Sistema di Valutazione (e quindi, in via indiretta, del Ciclo) è che tale Sistema richieda, in questa ultima parte, del 2022, un nuovo adeguamento/sviluppo delle regole interne e, conseguentemente, sul piano implementativo organizzativo, anche in considerazione di effetti derivanti dall'introduzione del PIAO (*Piano integrato di attività e organizzazione*).**

.

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo ARRIVO N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

B) IL PIANO INTEGRATO 2021-2023

Sulla base della propria missione, del rapporto con gli *stakeholder* interni ed esterni, dei vincoli di bilancio e finanziari e del contesto di riferimento, Indire ha individuato il *Piano Integrato della Performance della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 (*approvato con Deliberazione di CdA n. 7 del 2 febbraio 2021) che rappresenta la seconda edizione, in assoluto, nella storia dell'Ente, di un Piano Integrato della Performance e della Prevenzione della Corruzione dell'Istituto.

Il testo, peraltro, risulta redatto in stretta coerenza con i contenuti del *Piano Triennale della Attività* (PTA), con il Ciclo della programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatoria del Ciclo di Gestione della Performance. È evidente come tali profili di coerenza logica sono stati fondamentali nel produrre la necessaria coerenza tra indirizzi dati dalla Politica, strategie ed obiettivi strategici individuati dagli Organi di indirizzo politico dell'Istituto ed obiettivi di Performance ed azioni necessarie al conseguimento degli stessi.

Il Piano Integrato individua, come nell'anno precedente, 12 Linee di ricerca ed un'Area Tecnologica, elencate in Tav. 1 (fonte: il Piano integrato 2021-23 https://www.indire.it/amministrazione/piano-della-performance-piano-esecutivo-di-gestione/)

Tav. 1 Indire: Le Linee di ricerca nel PTA 2020-22

1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area linguistico-umanistica
2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)
3. Didattica Laboratoriale ed Innovazione del Curricolo nell'area Artistico/Espressiva
4. Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della didattica laboratoriale
5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti
6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS
7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA
10. Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico
11. Valutazione dei processi di innovazione
12. Valorizzazione del patrimonio storico
13. Area Tecnologica

a. Definizione degli obiettivi

Questo OIV, in passato (Relazione sul 2019), aveva auspicato un'estensione, all'interno dell'Organizzazione, delle logiche per obiettivi e risultato di per sé con l'inclusione fondamentale dell'area Ricerca. Questo obiettivo si è realizzato, in buona parte, già nel 2020 e si è consolidato nel 2021, attraverso il Piano 2021-2023, e, conseguentemente, con la rendicontazione 2021 dell'area Ricerca che, ormai, è tema centrale di

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Performance dell'Istituto, in termini di Performance Organizzativa e, indirettamente, individuale[4].

In tal senso bisogna, anche in relazione al 2021 dare atto dello sforzo culturale ed operativo di adeguamento che sta dietro quell'ampliamento, grazie all'opera di convincimento, nelle varie sedi, della STP (Dr. Carboni e, in specie, dr.ssa Orlandi).

Dopo aver annotato il principale cambiamento di contenuto introdotto nel Piano 2021 e quello auspicabile nella Performance 2022, si esaminano le caratteristiche di definizione degli obiettivi da parte di INDIRE. A tale proposito si rilevano e si confermano i seguenti punti di forza:

- coerenza tra *mission* dell'ente ed aree strategiche;
- condivisione del processo di definizione degli obiettivi strategici con coinvolgimento dei principali stakeholder esterni ed interni dell'Ente mediante prassi ben consolidate;
- coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi (specie nell'Area Ricerca);
- misurabilità degli obiettivi strategici e operativi tramite specifici e congrui indicatori;

Il Piano quindi, anche nel 2021, risulta, almeno nel complesso, coerente con le principali macro-funzioni di Indire, ma miglioramenti sono tuttavia da apportare almeno su due livelli:

- perfezionare o almeno verificare meglio le congruenze di coerenza tra l'intero ambito *mission*/aree strategiche dell'Istituto e la conseguente articolazione degli obiettivi operativi.

  Tale profilo, infatti, sembra adeguatamente declinato, per il 2021, soprattutto per l'Area Ricerca (attraverso le 12 Aree di ricerca e l'Area Tecnologica in precedenza richiamate che prospettano, implicitamente, obiettivi operativi distribuiti tra il personale delle Ricerca).

  Invece, per quanto riguarda l'area Gestione-Amministrazione, ciò sembra realizzarsi, pienamente, rispetto al solo Direttore Generale (ed implicitamente per la Dirigente Amministrativa), mentre appare da realizzarsi (anche per quanto detto in precedenza) per quanto riguarda la restante struttura organizzativa.

- Inoltre miglioramenti possono e devono essere apportati in termini di processo organizzativo, almeno considerando il 2021, nel rispetto della tempistica prefissata del Ciclo, che peraltro va meglio esplicitata nello stesso SMVP.

b. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

Nel corso del 2021, il monitoraggio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi a livello di Piano della Performance e relativamente all'annualità di Performance 2021 si è svolto regolarmente, nonostante il perdurare dell'emergenza sanitaria ed organizzativa. Ciò rappresenta un significativo risultato dell'azione metodologica svolta, rispetto alla Struttura organizzativa dell'Ente, di concerto da questo OIV e dalla Struttura Tecnica Permanente.

Relativamente all'anno precedente, quindi, l'OIV constata con soddisfazione che il monitoraggio intermedio degli obiettivi, per quanto riguarda il Piano della Performance, ha ripreso, grazie alla valida azione dell'intera Struttura Tecnica Permanente, la precedente virtuosa ed efficace prassi organizzativa

[4] Pur perdurando, come si dirà più oltre, un vuoto ai fini del collegamento con il Sistema Premiante.

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

promossa, da questo OIV, all'interno della Struttura organizzativa.

Restano, però, dei nodi:

- parte della struttura vive (anche a causa del perdurante mancato collegamento tra esiti di Performance e Sistema premiante), sia in fase di monitoraggio intermedio sia in quello finale, tali attività come semplice (e quindi banale) prassi burocratica fine a se stessa. Questo OIV è consapevole che, invece, non è così, determinandosi (almeno in parte) effetti stessi, comunque, tangibili sia in termini di Programmazione sia di Valutazione del lavoro;
- anche il monitoraggio intermedio (come l'intero monitoraggio annuale delle Performance Organizzativa ed Individuale) vede un ruolo di supplenza della STP rispetto all'ancora limitato ruolo del Controllo di Gestione di Indire (che anche a causa del mancato decollo pure del software sulla Performance) non determina efficaci risultati di controllo.

In ogni caso, grazie al lavoro della STP, anche il Ciclo della Performance 2021 ha visto un'efficace opera di verifica anche intermedia sulle Performance dell'Ente.

c. Valutazione finale dei risultati

La valutazione dei risultati 2021 è stata definita e si è chiusa in leggero ritardo (dato l'insediamento del nuovo C.d.A.) rispetto alla scadenza di legge di giugno 2021 ed ha avuto, successivamente, la positiva Validazione da parte dell'OIV.

Il quadro degli esiti è presente in https://www.indire.it/amministrazione/relazione-sulla-performance-2/ , dove sono stati riportati i positivi risultati raggiunti anche nel 2021 dall'Istituto.

Occorre migliorare sui nodi espressi a proposito del monitoraggio intermedio:

- *engagement* dei dipendenti;
- adeguata struttura organizzativa di Controllo di Gestione che lavori, preliminarmente, alla STP (Struttura Tecnica Permanente).

d. Ambiti di Performance

Vale qui quanto detto in precedenza (a. **Definizione degli obiettivi)** su profili di miglioramento apportabili.

i. Assegnazione degli obiettivi individuali.

Il Direttore generale ed il personale dirigenziale amministrativo hanno ricevuto, come al solito, un'assegnazione precisa e puntuale. Per il restante personale anche nel corso del 2021, gli obiettivi di dettaglio continuano ad essere assegnati al personale in servizio con modalità poco formalizzate che peraltro vanno indirizzate (come già detto) a logiche per obiettivi e risultati pienamente formalizzati. Si tratta di un profilo che questo OIV continua a segnalare e che ritiene sia da migliorare prima possibile, procedendo alla formalizzazione in termini di obiettivi

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

di gruppo e/o individuale.

ii. Valutazione degli obiettivi individuali

Il profilo è conseguente a quanto detto per cui la valutazione, in una logica per obiettivi e risultati ha avuto una prima applicazione nel 2021, ma necessita come più volte segnalato in questa Relazione di ulteriori miglioramenti e arricchimenti.

Il profilo riguarda l'Area Gestione ed Amministrativa (sia relativamente alla Performance Organizzativa sia a quella individuale al di sotto dei Dirigenti, in specie attraverso obiettivi di gruppo o individuali), annullando la carenza di *engagement* esistente rispetto alle logiche più pure di *Performance* (principio obiettivi/risultati).

C) PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Sempre tenendo presente quanto detto in *Premessa* alle presenti note, l'OIV ritiene, sulla base delle evidenze raccolte, che il processo organizzativo (fasi, tempi, soggetti) di gestione della performance descritto nel Sistema sia stata attuato dall'Ente, anche nel corso del 2021, e ciò sia avvenuto in sviluppo rispetto al passato, pur dovendosi apportare ulteriori profili di miglioramento specie, come si è detto, rispetto alla tempistica richiesta. Infatti, sulla base dell'analisi sviluppata dall'OIV, si può affermare che le fasi del Ciclo di gestione della Performance, sono state realizzate anche nel 2021, ma con tempi non ancora adeguati. In tal senso, in Indire risultano svolte, anche nel corso del 2021 le fasi di:

a) definizione delle linee strategiche per il triennio;

b) programmazione finanziaria, di bilancio e in materia di anticorruzione e trasparenza;

c) definizione degli obiettivi operativi da conseguire, dei relativi indicatori e target;

d) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;

e) rendicontazione finale sotto forma di Relazione della *Performance*.

In termini di miglioramento si segnala, soprattutto, quanto segue.

- **Anche quest'anno s'intende sottolineare l'utilità di sviluppare e di applicare nell'Istituto una strumentazione più sofisticata in ordine agli *stakeholder* interni (mediante, ad esempio, un'annuale analisi del clima organizzativo e/o della "*people satisfaction*", attraverso questionari anonimi e "*focus group*"), al fine di monitorare, con maggiore oggettività ed annualmente (anche solo con una sintetica scheda di rilevazione), aspetti *soft* a margine del Ciclo della Performance. Particolari temi che si consiglia di analizzare sono, ad esempio:**
  - **le relazioni valutative tra Valutatori e Valutati nel corso dei processi organizzativi di valutazione;**
  - **il grado di comunicazione iniziale, intermedia e finale della Valutazione;**
  - **la motivazione in tema di profili della Performance;**
  - **la virtuosità (percepita dai dipendenti) della logica di Performance.**

Si potrebbe, inoltre, aggiungere ad essi il grado di soddisfazione dei dipendenti rispetto alle

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

politiche aziendali in tema di Mobilità Sostenibile casa-lavoro.

D. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.

- **Il complesso fondamentale ruolo della Struttura Tecnica Permanente**

L'OIV, innanzitutto, valuta in modo eccellente il ruolo svolto dalla Struttura Tecnica di Supporto che ha posto in essere, anche nel 2021 e nella parte di 2022 trascorso, non solo la consueta opera capillare, approfondita e convinta di consulenza ed assistenza tecnica ma anche quella di motivazione in ordine all' implementazione di un metodo sempre più avanzato nello svolgimento del Ciclo della performance. Inoltre essa ha sviluppato, come detto, una sensibile opera di supplenza (ad esempio, in un'opera di collegamento interno tra le due funzioni di Indirizzo e di Gestione e nello svolgimento di molte delle funzioni del Controllo di Gestione), rivelatasi persino essenziale data la difficile congiuntura relazionale verificatasi, nel primo semestre del 2022, all'interno dell'Indire.

Questo OIV apprezza, pienamente, gli sforzi e le implicite battaglie culturali della STP al fine di far percepire l'utilità organizzativa (al di là della prescrittività di legge) della metodologia e di tutta la strumentazione del Ciclo verso i vari referenti interni e ne constata, dopo un triennio, i brillanti risultati conseguiti.

L'OIV percepisce anche, nell'ultimo anno e specie nei primi sei mesi del 2022, la maturità di ruolo raggiunta dalla STP, che (fortemente sorretta in questa logica di ruolo dallo stesso OIV) ha saputo tenersi fuori, il più possibile, dalle polemiche "divampate" all'interno del contesto sociale interno, fortemente dilaniato da evidenti conflitti sociali, che sembrano adesso superati.

- **Il Sistema dei controlli interni**

Si ritiene essenziale una verifica approfondita del Sistema dei Controlli interni. In particolare occorre che l'Istituto realizzi un audit relativo all'esistenza, all'efficacia ed all'efficienza in ordine ai vari controlli.

Un primo profilo attiene al Controllo di Gestione (che ha la funzione di verificare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa per consentire ai Dirigenti ed ai Responsabili di ottimizzare, attraverso interventi tempestivi di correzione, il rapporto tra costi e risultati per consentire) che va analizzato per capire lo sviluppo organizzativo che dovrà avere In Indire.

Ciò permetterebbe alla STP di focalizzarsi, esclusivamente, sulla fase di post-monitoraggio, vale a dire di contributo tecnico al presidio della razionalità del processo, nell' eventuale lavoro di prevalutazione- rimodulazione degli obiettivi e di conseguente feed-back di prodromi della valutazione verso l'OIV.

Ma analoga strutturazione interna di staff si richiede in ordine al:

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

- Controllo Strategico (magari in staff alla Presidenza del CdA), in ordine alla valutazione ed al controllo strategico diretto a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di indirizzo politico per apprezzare in termini di congruenza i risultati conseguiti con gli obiettivi prefissati. Esso sarebbe supporto specifico all'opera, in materia, dell'OIV che oggi si trova "scoperto" da staff;
- Risk management, per un'analisi dei rischi pure appilicati agli obiettivi;
- ad una Funzione di *Audit* su processi interni, che consentano di raccogliere ed analizzare informazioni utili ai vari ruoli di Vertice dell'ente.

Inoltre occorre costruire uno specifico "Sistema di controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance" con una procedura in materia in cui ruoli di controllo amministrativo che segnalino (analogamente a quanto previsto in materia di obblighi dirigenziali dal D. lgs. 33/2013) eventuali inosservanze all'OIV che a sua volta li segnali, per le implicazione in ordine alla Valutazione dei dirigenti, alla Presidente.

Ed ancora si ritiene utile consigliare, come in parte fatto in passato[5] sviluppo di profili di processo organizzativo, tra i quali:

- in ordine al processo di monitoraggio dei risultati, un plus di tempestività (come già si realizza nell'ambito della Ricerca dell'Istituto) nelle segnalazione tempestiva di anomalie rilevate, consentendo rapidi ed adeguati correttivi organizzativi da attuare. In altre parole, ciò consentirebbe di accrescere la capacità di intercettare da parte della Struttura, in corso d'anno, criticità (ad esempio: in termini di fatti imprevedibili verificantesi in corso di anno) che possano rappresentare minacce alla realizzazione degli obiettivi di performance, così cogliendo "segnali deboli" di criticità in corso di Performance;
- un miglioramento della capacità di controllo di ulteriori ambiti di Performance (ad esempio: obiettivi di performance della Prevenzione della Corruzione; obiettivi di performance in materia di Pari opportunità; performance concernente la transizione digitale; obiettivi di performance individuali/ o di gruppo degli impiegati; performance relativa alla Sicurezza sul Lavoro; …), in modo da essere l'Istituto sempre più "analitico" rispetto ad ambiti specifici di Performance, peraltro sviluppando, capillarmente, la nuova logica del PIAO;
- *engagement* dell'intera struttura dell'Istituto anche sul fronte del monitoraggio, specie attraverso un ruolo sempre più attivo e competente dei Referenti all'interno delle

[5] "*Verifica dell'OIV sull'andamento delle Performance 2021 di INDIRE al 30 giugno 2021 rispetto agli obiettivi programmati, sulla base delle risultanze fornite dalla Struttura Tecnica Permanente, e segnalazioni conseguenti all'Organo di indirizzo politicoamministrativo ai sensi dell'art. 6 del D. lgs. 150/2009*" del 30/11/2021

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Direzione/Unità al fine di rafforzare il loro ruolo di presidio metodologico "decentrato" all'interno della Struttura organizzativa dell'Istituto;

- rafforzamento organizzativo (sarebbe meglio anche previo specifico audit di personale specializzato) del processo di Prevenzione della Corruzione con adeguamento ulteriore di risorse per migliorare processi, protocolli, modalità, strumenti e controlli.

E. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

- **Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.**

  - Come si è avuto modo di rappresentare negli anni passati, l'OIV ritiene che una maggiore sicurezza nel processo di Trasparenza si possa realizzare solo attraverso un capillare processo di informatizzazione/automazione dei singoli processi amministrativi di lavoro. Ciò consentirebbe, oltre ad un sgravio dei processi su attività ripetitive, maggiore riscontro in ordine a procedimenti e a processi organizzativi, minore rischio di errori nelle pubblicazioni ed una maggiore possibilità di verifiche anche *ex post* sulla Trasparenza all'interno dei processi organizzativi.
  - Il profilo della Trasparenza sul sito, secondo questo Organismo, è opportuno che sia integrato con una più ambiziosa messa a conoscenza dell'interno e/o dell'esterno, ad esempio ponendo in essere (che non ci risulta venga svolta) una specifica "*Giornata sulla Trasparenza della Performance*" in cui l'Organizzazione

    - renda ulteriormente noti (al di là della pubblicazione di documenti sul sito) i risultati di Performance ottenuti,

    - possa approfondire, collettivamente, su eventuali sue criticità di funzionamenti (ed, eventualmente, raccolga proposte dagli *stakeholder* esterni, pur essendo consapevole delle complessità di applicare tale categoria ad INDIRE),

    proponga le iniziative di miglioramento da sviluppare a breve (anche in termini di funzionamento organizzativo).

i. **Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio**.

In merito al modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio dei dati adottato dall'Ente, l'OIV valuta utile una migliore sensibilizzazione tra i diversi soggetti coinvolti, in modo che esso sia curato con maggiore efficacia e di efficienza.

Come previsto da legge gli obblighi relativi alla Trasparenza sono controllati con monitoraggio interno effettuato dal Responsabile e, in termini operativi, nel corso di specifiche riunioni di lavoro, da parte dello staff di Direzione Generale.

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

- Nel complesso, è opportuna, in futura, la comunicazione, con appositi report periodici, all'OIV di questa attività interna di manutenzione/monitoraggio, come effetto di una sorta di "controllo di gestione" sul tema in esame.

- **Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".**

Non risultano, almeno all'OIV, particolari sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".

- Pare opportuna, secondo questo OIV, un'iniziativa sul tema.

3. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'OIV non ha elementi circa approfondimenti, da parte dell'Indire, sui servizi erogati perchè l'Istituto non risulta esprimere (almeno così risulta in Amministrazione Trasparente) standard di qualità dei servizi erogati.

- L'OIV ritiene che, in questo ambito, occorra che Indire svolga un particolare approfondimento al fine di un eventuale sviluppo di standard di qualità o che essi, se già utilizzati in parte della Struttura, siano evidenziati e comunicati all'OIV.

4. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV, per ciò che concerne la Performance 2021, ritiene utile una riflessione specifica dell'utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai fini del progressivo miglioramento della Performance.

D'altra parte l'assenza di una ruolo ad hoc che svolga tale opera di analisi (Controllo di Gestione) e di comunicazione rende ciò solo un auspicio teorico di questo OIV.

5. INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DALLE NORME E AVENTI RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Dalle strutture deputate a specifici compiti di controllo (ad esempio, Ufficio Procedimenti disciplinari, Responsabile Prevenzione e Corruzione) e comunque dalla Struttura (anche in forma di "segnalazioni di dipendenti" non risulta comunicata, a questo OIV, alcuna inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance, né risultano procedimenti disciplinari a carico di Dirigenti, che possano evidenziare fatti

- L'OIV, come detto in altra parte di questo documento, ritiene che su tale profilo Indire debba adottare

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

una procedura *ad hoc* di controllo ed è assolutamente disponibile a fornire, in relazione al proprio ruolo, un contributo fattivo di progettazione al riguardo.

- Il meccanismo di segnalazione all'OIV si ritiene possa essere strutturato, ad esempio, generalizzando quanto previsto dall'art. 43 c. 5 del D. lgs. 33/2013 in materia di inosservanza sulla Trasparenza

6. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2021

Per quanto riguarda tale tema ed, in specie, i premi relativi all'anno 2021 del personale dell'Istituto, essi risultano, a questo OIV, articolati nei seguenti ambiti:

Per quanto riguarda il Direttore Generale la premiazione di risultato continua ad essere regolata come fonti giuridica da:

- una Delibera del C.d.A. (tra cui l'ultima, risulta essere, la Delibera n. 68 del 28 ottobre 2020)
- il contratto individuale (che risulta essere quello del 2020) tra INDIRE e l'attuale titolare di ruolo

In conseguenza di ciò il DG ha una propria retribuzione variabile precisata in quel contratto.
Gli obiettivi annuali, invece, sono decisi, annualmente (così è stato anche nel 2021), da Presidente e dal C.d.A. ed inseriti, in una specifica scheda-obiettivi nel Piano Integrativo (come è stato fatto anche nel 2021 a pag. 68-69) (Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2021/05/Piano_Performance_indire_2021_2023.pdf).
La proposta di valutazione sulla base degli obiettivi/risultati è, invece, svolta (in relazione a quanto previsto dall'art. 14 del D. lgs. 150/2009) dall'OIV (sulla base di informazioni e evidenze acquisite attraverso la STP) ed è decisa da Presidente e dal C.d.A. con propria Delibera annuale che valuta complessivamente la performance annuale.
Così è stato nel 2021 e, come già riportato in precedenza, in questo documento, la relativa proposta di valutazione da parte dell'OIV è contenuta nella "*SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 2021 DEL DIRETTORE GENERALE - Proposta di valutazione dell'Organismo di Valutazione Indipendente dell'INDIRE ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e) del D.lgs. 150/09" del 27 09 2022* (che dettaglia maggiormente quanto già contenuto nella Relazione sulla Performance relativa al 2021), proposta fatta propria integralmente dal CdA nella riunione ai primi di ottobre 2022).

a) Per quanto riguarda l'unica Dirigente Amministrativo del 2021, anche per il 2021 il ruolo è stato assoggettato a retribuzione variabile secondo le logiche del D. lgs. 150/2009, vale a dire in base ad obiettivi/risultati.
I suoi obiettivi sono fissati dal Direttore Generale ed ufficializzati nel Piano Integrato 2021-2023) (Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2021/05/Piano_Performance_indire_2021_2023.pdf a pag. 69) .
La sua valutazione specifica finale è stata attuata dal DG e l'esito valutativo finale è stato inserito, nel 2021, come allegato alla Relazione sulla Performance dell'Ente
(https://www.indire.it/wp-content/uploads/2022/08/AllegatoB_settore_amministrativogestionela_scheda_valutazione_DG.pdf)

b) Per quanto riguarda i/le restanti dipendenti dell'Istituto, la disciplina inerente al loro sistema premiante (data la materia oggetto di natura sindacale) è ancora contenuta, nonostante le ripetute sollecitazioni anche da parte di questo Organismo, in una disciplina obsoleta e, che si ritiene,

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

sostanzialmente, non conforme a quanto previsto (ciò soprattutto per le figure impiegatizie) dal decreto legislativo 150/2009. Infatti, essa si sostanzia (almeno per il personale amministrativo) in un accordo sindacale integrativo del 2018 che non prevede, a parere di questo Organismo, logica e modalità valutative e premianti nel senso e con le modalità prospettate dal D. lgs. 150/2009. Questo OIV è a conoscenza, per quanto saputo tramite la STP, che, anche a seguito delle proprie sollecitazioni, l'Istituto ha proposto, sin dal 2019, ipotesi di accordo con contenuti maggiormente ancorati al D. lgs. 150/2009, ma che esse risultano essere, ancora oggi, sostanzialmente "ferme" in sede di trattative sindacali.

7. ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO

L'OIV, nel quadro della distinzione dei ruoli prevista dalla legge n. 150/2009 (come ulteriormente chiarita dalle Linee Guida di ANVUR e del DFP) che vede questo Organismo, principalmente, come *controller* ma svolgendo tale ruolo con una logica "proattiva", vuole arricchire, anche in questa Relazione, la propria analisi, mettendo in evidenza una serie di aspetti organizzativi di potenziale miglioramento organizzativo.

Tali profili come quelli espressi in precedenza, evidentemente, sono messi a disposizione da questo OIV in spirito di servizio verso l'Istituto, e, pertanto, senza presunzione di volerli imporre. La logica di fondo che ispira l'Organismo è di proporli come ipotesi di miglioramento, affinché essi siano analizzati e valutati allo scopo da Presidente, da Consiglio di Amministrazione e da Direttore generale.

Inoltre, essi sono evidenziati, da parte di questo OIV, considerandoli come spazi di rafforzamento della "capacità di Performance" dell'Istituto, in aggiunta a quelli già detti in precedenza (di solito tracciati con il simbolo della freccia).

- **Profili di Struttura organizzativa**
  - Necessità di riverifica della adeguatezza/congruità organizzativa.

Questo Organismo consiglia vivamente che <u>si verifichi gli aspetti di adeguatezza/congruità organizzativa anche alla luce della grande crescita dell'organico dell'Istituto</u>.

In specie si consiglia di svolgere <u>un'approfondita verifica del disegno di struttura organizzativa</u>, al fine di valutarne meglio l'adeguatezza quantitativa e strutturale rispetto a Mission e Strategia ed Attività in essere nell'Istituto.

Più in specifico, è opportuna un'analisi della congruenza organizzativa dell'intera struttura (o, almeno, di parti di essa) e del sistema dei ruoli organizzativi, rispetto alla missione ed alle strategie ed alle esigenze in generale dello stesso Istituto.

In tale senso si suggerisce una verifica della congruità della struttura amministrativo-gestionale rispetto alle esigenze complessive dell'Istituto. In particolare occorre vedere se sia adeguata in termini di Direzioni e di staff rispetto alle sempre più complesse esigenze :

- da un lato, di gestione (anche considerando i profili di *interim* di ruoli in essere. In questo senso è "lampante" la carenza di titolari a sè relativamente al Servizio Risorse Umane, Affari generali;

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35/24/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

- di monitoraggio/controllo/audit sulle attività dell'Istituto ;
- di supporto (anche in termini di Controllo di Gestione) alla Ricerca.

- **Applicazione Codice di comportamento e Performance**
  - Risulta opportuno verificare, al più presto, il Codice di Comportamento dell'Istituto, pure adottato da non molto tempo, anche alla luce della recente innovazione normativa (art 4 commi 1[6] e 2[7]del Decreto legge 30 aprile 2022 n. 36 convertito con modificazioni dalla L. 29 giugno 2022, n. 79) che richiede un'integrazione del Codice relativamente alle condotte da parte del personale in riferimento alla condotta dei pubblici dipendenti in seno ai social network.

- **Lo smart working: attuazione nel 2021 e profili di miglioramento organizzativo nel suo utilizzo futuro**

Anche nel corso del 2021 e di parte del 2022 la modalità il lavoro agile, è stata necessariamente vissuta anche in Indire, in chiave estremamente emergenziale, come forma necessitata ed obbligata di lavoro per ridurre i rischi derivanti dalla pandemia.

  - La bontà di tale formula organizzativa sarà, invece, da approfondire, in futuro, in modo ponderato (anche alla luce delle nuove direttive del prossimo Governo), ove si ricreino le basi giuridiche per un utilizzo strutturale e diffuso (anche alla luce delle nuove esigenze di risparmio energetico) come forma stabile e consapevole di organizzazione permanente del lavoro.

8. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

La valutazione sul funzionamento complessivo del Sistema è la risultante di un'attività strutturata di verifica che ha personalmente coinvolto l'OIV con il supporto, di conoscenza delle prassi e di intelligente "filtro" nelle relazioni interne, della Struttura Tecnica di supporto all'OIV.

Per quanto riguarda la parte documentale sono stati analizzati, documenti reperiti dal sito dell'Ente. In particolar modo sono stati presi in considerazione i seguenti documenti del Ciclo della Performance:

- il Piano Integrato 2021-22;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente.

9.CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

A parere di questo OIV Indire continua nello sviluppo organizzativo avendo sempre più. al centro della sua azione organizzativa, le logiche del Ciclo della Performance. Lo dimostra, in modo plastico, l'applicazione di esse all'Area Ricerca, che rappresenta per l'Istituto un traguardo organizzativo non usuale tra gli Enti di

[6] Art. 4 (*Aggiornamento dei codici di comportamento e formazione in tema di etica pubblica*) comma 1 secondo cui "*1. All'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni: a) dopo il comma 1 è inserito* ***((...))*** *il seguente: «1-bis. Il codice contiene, altresì', una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione.»;*

[7] Art. 4 secondo cui "*2. Il codice di comportamento di cui all'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è aggiornato entro il 31 dicembre 2022 anche al fine di dare attuazione alle disposizioni di cui al comma 1, ((lettera a).))*"

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo Arrivo N. 35724/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Ricerca.

Il livello raggiunto deve rappresentare, in una pervasiva logica di miglioramento continuo della Performance, solo una base di partenza verso nuovi traguardi da raggiungere e, in questo senso, questo Organismo continuerà, comunque, a promuovere, in ogni propria azione e in ogni proprio documento, ulteriore cambiamento organizzativo utile ad accrescere la positività organizzativa dell'utilizzo di logiche di Performance progressiva.

15/10/2022

L'OIV Monea Aldo (documento firmato digitalmente)

INDIRE - ISTITUTO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE, INNOVAZIONE E RICERCA EDUCATIVA
Protocollo ARRIVO N. 3524/2022 del 17-10-2022
Doc. Principale - Class. B6 - Copia Del Documento Firmato Digitalmente