

***Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione sul
monitoraggio intermedio delle Performance del PIAO
2022 dell'INDIRE (nei profili di competenza dell'OIV) con
eventuale segnalazione "di interventi correttivi in corso di
esercizio" all'Organo di indirizzo politico-amministrativo
dell'Istituto,
ai sensi dell'art. 6 del D. lgs. 150/2009***

di

**Aldo Monea Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
dell'INDIRE**

**con la collaborazione specialistica ed istruttoria
della Struttura Tecnica Permanente (STP) dell'INDIRE**

Trasmissione a :

- La Presidente,
- Il Direttore Generale
- Resp. Struttura Tecnica Permanente

15/12/2022

Sommario

Premessa.....	pag. 3
1. PROFILI DI ANALISI DELL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE AL 31 ottobre 2022.....	pag. 5
1.1, L'andamento della realizzazione della "Performance organizzativa" 2022 dell'Istituto.....	pag. 6
1.1.1. L'analisi della Performance Organizzativa nei risultati del Settore Ricerca.....	pag. 8
1.1.2. L'analisi dei risultati di Performance Organizzativa del Settore Amministrativo-gestionale.....	pag. 9
1.2. L'ANDAMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 12
1.2.1 I risultati del DG al 31 ottobre 2022.....	pag. 12
1.2.2. I risultati della Dirigente Amministrativa al 31 ottobre 2022.....	pag. 12
1.3. L'ANDAMENTO DELLA REALIZZAZIONE DELLE PERFORMANCE A RILEVANZA PNRR DELL'ISTITU- TO	pag. 13
2. PROFILI DI SEGNALAZIONE DI EVENTUALI CRITICITA' E DI NECESSITÀ/OPPORTUNITA' DI CORRETTIVI AL 31 OTTOBRE 2022 AL PRESIDENTE ED AL C.d.A. AI SENSI DELL'ART. 6 DEL D. LGS. 150 DEL 2009	pag. 14
3. SEGNALAZIONE DI PROFILI TECNICI DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI MONITORAGGIO.....	pag. 15

Premessa

- **Scopo della presente analisi**

Il D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., all'art. 6 "Monitoraggio" prevede che *"Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)."*

Inoltre, le Linee Guida (*"Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione"*, approvate dalla Conferenza Stato-Regioni) accennano (Sezione 4 Monitoraggio - pag. 7) al monitoraggio da effettuarsi, da parte dell'OIV, solamente, sulle sottosezioni *"Valore Pubblico"* e *"Performance"* del PIAO.

Il presente testo viene posto dall'Organismo **seguendo, come richiesto dalla norma, una logica finalizzata al Controllo del processo organizzativo di monitoraggio e di realizzazione dei risultati di controllo di gestione interno ad Indire**, rispettando anche i principi generali di legge e, per quanto emanati, gli indirizzi di ANVUR e del Dipartimento Funzione Pubblica oltre che, evidentemente, del Sistema di Misurazione dell'INDIRE.

Pertanto, la funzione di fondo di questa Relazione resta, da parte dell'OIV, quella di **comunicare, alla Presidente e al Consiglio di Amministrazione in primis, ed al Direttore Generale** e, attraverso lui, implicitamente, alla struttura, **il risultato della propria verifica, specie, sull'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi preventivati, segnalando eventuali profili di criticità e, ove necessarie, proposte di interventi correttivi.**

Nel fare questo l'Organismo si basa, principalmente, sulle risultanze raccolte dalla STP (in funzione di supplenza organizzativa di Controllo di gestione) contenute nel loro documento *"Relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi di Performance 2022 comprensiva delle esigenze di rimodulazione al 31 ottobre 2022"*, trasmessogli con email del 15 dicembre 2022 dallo stesso Ufficio, ma le cui risultanze erano state illustrate in varie sessioni di lavoro, tra cui soprattutto quella del 12 dicembre 2022, e varie ulteriori interlocuzioni brevi.

L'OIV, com'è sua prassi, realizza ciò non solo in ottica di Controllo, ma anche di Performance Improvement. Pertanto, l'OIV ha cercato (anche con questo documento) di assicurare all'Istituto, oltre a quanto richiesto dalle norme, anche **un contributo metodologico**, principalmente, con **suggerimenti su aree di miglioramento del processo organizzativo di Controllo** (su cui si rinvia al paragrafo "SEGNALAZIONE DI PROFILI TECNICI DI MIGLIORAMENTO DELPROCESSO ORGANIZZATIVO DI MONITORAGGIO", successivamente presente in questo documento).

Considerando che il presente documento precede la fase delle eventuali rimodulazioni di obiettivi si fa presente che **per quella fase si considerano ancora valide, anche per questo anno, le note metodologiche contenute nelle mie "Linee Guida in materia di riforma e/o integrazione degli obiettivi di Performance 2022 in fase intermedia del Ciclo della Performance"**, già rese note lo scorso anno. **Si tratta di un documento, rivolto in via diretta alla STP** (quest'ultima come principale soggetto interno di riferimento tecnico ed operativo dell'OIV nel rapporto con la Tecnostruttura) **ed in via indiretta (mediante l'utilizzo da parte della STP) all'intera struttura dell'Istituto. Quelle note intendono indirizzare, con profili tecnici, l'eventuale rimodulazione di obiettivi, in modo da mantenere un razionale "equilibrio" in quel sotto-processo.**

- **Il percorso e l'oggetto di analisi sviluppato dall'OIV**

La presente analisi, quest'anno elaborata in forma più snella rispetto agli anni precedenti dato il contesto (sia quello normativo nazionale in materia sia quello istituzionale interno ad Indire) in cui la

Performance 2022 si è avviata, rappresenta l'esito di un articolato iter svolto dall'Organismo che comprende principalmente:

- (nell'ambito del costante e proficuo rapporto informativo e di collaborazione) un continuo approfondimento, sul tema in oggetto, con la Struttura Tecnica Permanente, incidentalmente durante i mesi scorsi (con varie interlocuzioni con il Responsabile della Struttura Tecnica, Dr. Carboni, e raccogliendo i contributi della STP, soprattutto, con la Dr.ssa Orlandi, che ha lavorato sulle performances della Ricerca, ma anche, nella dr.ssa M.G. Spriano, per l'area Performance Amministrativo-Gestionale);
- l'esame del documento "*Relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi di Performance 2022 comprensiva delle esigenze di rimodulazione al 31 ottobre 2022*", trasmessogli dalla STP.

Più in specifico, l'analisi dell'OIV si è indirizzata, in via principale, sul **controllo del processo organizzativo di monitoraggio e sull'esito dell'analisi svolta internamente dalla STP e, incidentalmente, sul merito degli obiettivi e risultati intermedi**, sulla cui eventuale ridefinizione/rimodulazione dei primi decidono soggetti dell'Istituto diversi da questo Organismo che hanno facoltà decisionale.

Pertanto, l'OIV prende atto, innanzitutto, dell'opera di sintesi delle risultanze, svolta dalla STP, che raccoglie le informazioni all'interno dell'Istituto al fine delle analisi e delle valutazioni dell'OIV. Una volta completati, da parte della STP, gli approfondimenti, anche in forma di verifica, sui dati acquisiti dalla struttura, l'Organismo ha avuto modo di esaminare le logiche di processo di Misurazione e gli esiti messi a disposizione dalla STP.

In tal senso, l'OIV ringrazia per gli efficaci ed essenziali contributi non solo la propria STP che continua a svolgere (è bene rimarcarlo) un'opera di supplenza organizzativa interna, svolgendo, in gran parte, la funzione di Controllo di Gestione e che ha fatto da tramite tecnico ed organizzativo da parte della Struttura verso l'OIV e viceversa sia la Struttura organizzativa in genere dell'Istituto sia tutti coloro che, come rete degli specifici referenti sulla Performance, hanno collaborato con la STP, mettendo a disposizione informazioni.

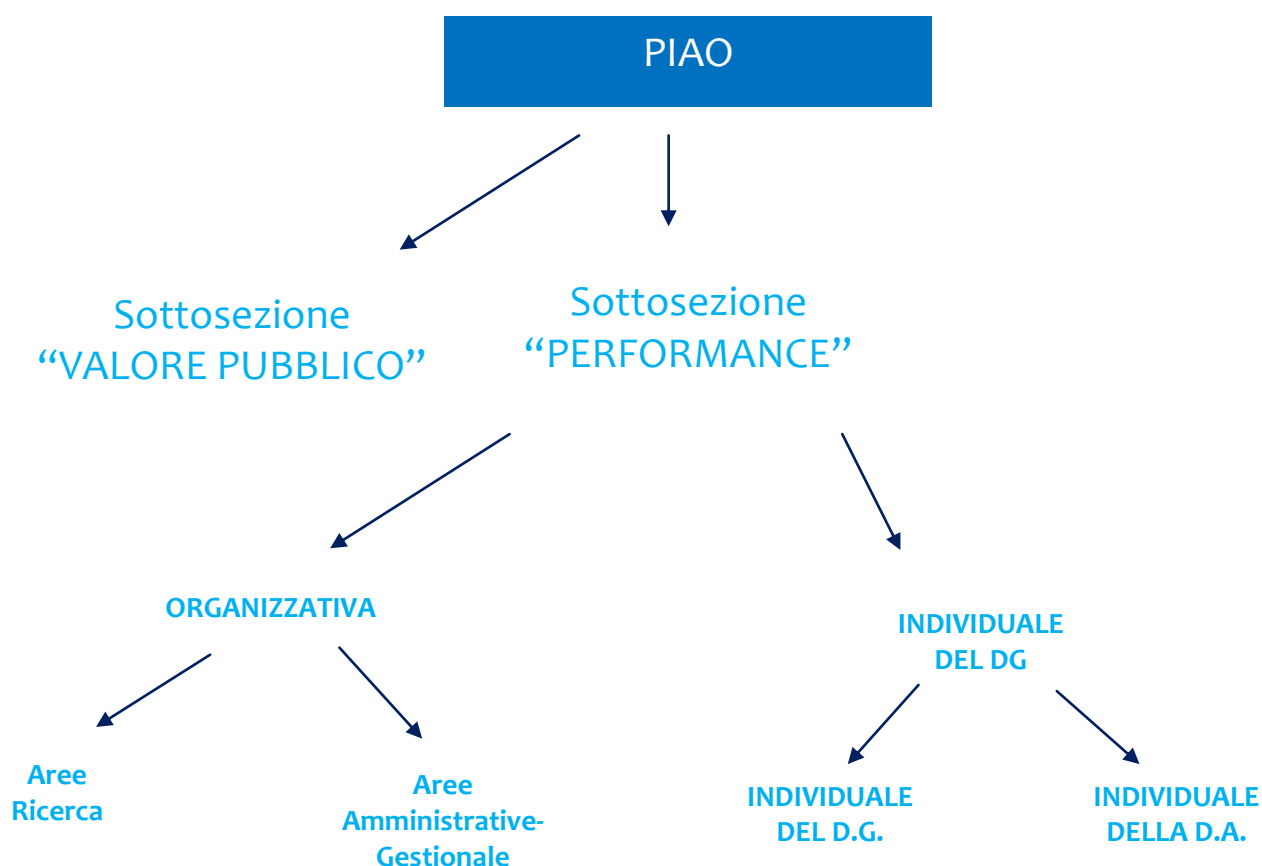
1. PROFILI DI ANALISI DELL'ANDAMENTO DELLE *PERFORMANCE* AL 31 OTTOBRE 2022

Introduzione

Alla luce della nuova prospettiva di integrazione delle performance in un unico Piano prevista dal Decreto-legge n. 80 del 2021 per il 2022, l'OIV ha continuato nella propria logica precedente ed ha ritenuto di sperimentare una nuova modalità di analisi più articolata, secondo lo schema di seguito raffigurato (Tav. 1).

Tale modalità, evidentemente, intende essere un affinamento *in progress* dell'analisi della verifica intermedia sulla Performance di Ente rispetto a quella degli scorsi anni.

Tav. 1. - I profili di analisi degli andamenti di performance di INDIRE al 31 ottobre 2022



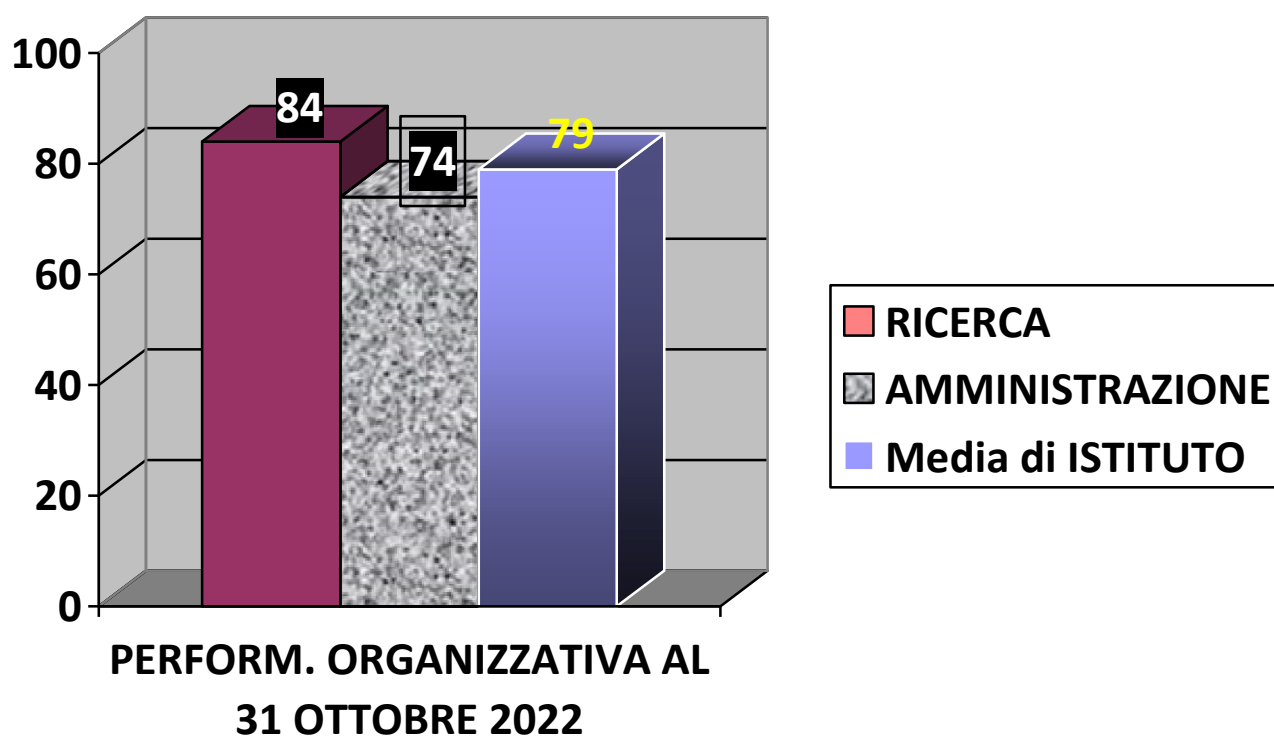
1.1. L'andamento della realizzazione della "Performance organizzativa" 2022 dell'Istituto

Riprendendo l'analisi svolta sulla "Performance Organizzativa", vale a dire il dato più complessivo di Performance dell'INDIRE, emerge, dai dati forniti dalla STP (pag. 9 del documento già citato della STP) e dalle ulteriori informazioni acquisite e vagliate da questo OIV, che l'andamento della Performance Organizzativa sia da considerare, al 31 ottobre 2022, estremamente positivo, essendo i risultati, complessivamente raggiunti, "in linea" con le attese.

Infatti, già vagliando il dato medio fornito nella Relazione della STP, **risulta un valore di Performance Organizzativa (che fotografa la Performance strutturale ed unitaria di Istituto) di 79% di raggiungimento degli obiettivi 2022 al 31 ottobre** (vedi Tav. 2). Pur trattandosi di un dato in fase intermedia, l'informazione risulta confortante, anche ove si tenga conto del perdurare, nel corso del primo semestre 2022, dell'instabilità, incidente anche sull'INDIRE, derivante dall'emergenza sanitaria.

E' da commentare, infine, che l'analisi dei dati è, come detto, al 31 ottobre 2022, quindi con valori alti rispetto ad analoghi valori intermedi degli anni scorsi, essendo le informazioni raccolte in fase finale di Performance.

Tav. 2 – Situazione di realizzazione al 31 ottobre 2022 degli Obiettivi, suddivisa per ambito (RICERCA ed AMMINISTRAZIONE) di Performance Organizzativa



(Fonte: come anche per i successivi grafici, esso è sviluppato dall'OIV sulla base dei dati forniti dalla STP)

È da tenere presente, tuttavia, che la Performance 2022 dell'Istituto, a differenza di quella ante-Covid, è stata progettata in uno scenario che era già emergenziale ed ha, pertanto, tenuto conto delle implicazioni derivanti dall'emergenza (sia pure per come prevedibili ad inizio 2022) in sede di stesura della sottosezione "*Performance*" dell'attuale annualità.

Anche quest'anno, come per i precedenti, caratterizzato in parte da crisi sanitaria, le risultanze, quindi, denotano due profili organizzativi positivi, vale a dire, da un lato, una positiva capacità di programmazione da parte dell'Istituto e, dall'altro lato, un indiretto indicatore di elevato grado di "*Crisis Management*" da parte dello stesso.

1.1.1. L'analisi della Performance Organizzativa nei risultati del Settore Ricerca

a) Avanzamento medio obiettivi di Ricerca

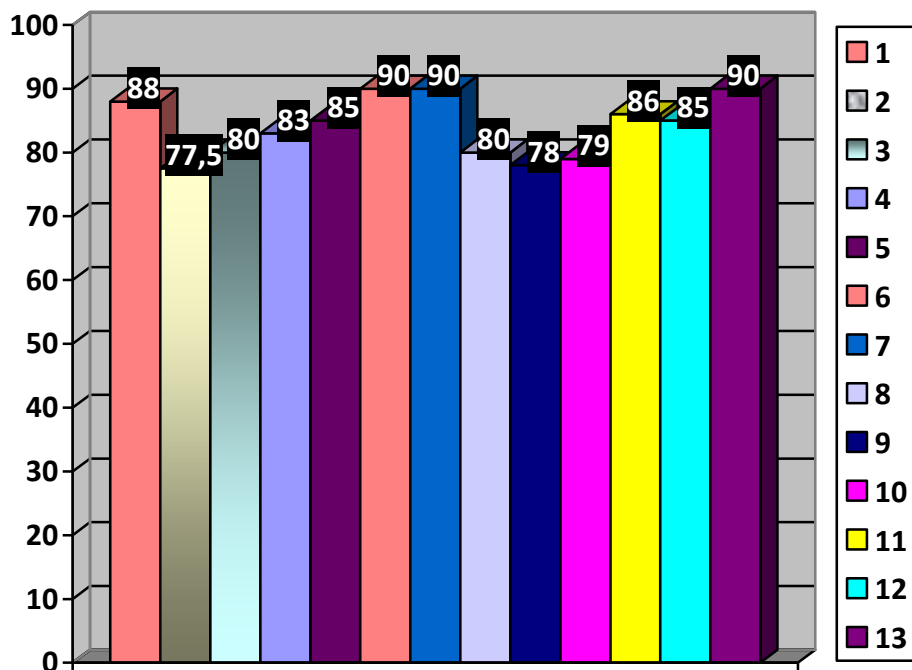
Per quanto riguarda la Performance di Ricerca, l'analisi dei dati forniti dalla Struttura tecnica permanente, denota che lo stato di avanzamento medio degli obiettivi di Ricerca ha come valore, come già detto in precedenza (ed in Tav. 1 e qui riportato in Tav. 3), un 84%, quindi un valore quantitativo estremamente positivo.

Tav. 3: La percentuale dello stato di avanzamento medio degli obiettivi di Ricerca



Il disaggregato di realizzazione degli obiettivi di Performance per Unità/Struttura di Ricerca al 31 ottobre 2022 è riportato in Tav. 4.

Tav. 4: La percentuale dello stato di avanzamento degli obiettivi di Ricerca nelle 12+1 Unità/strutture di Ricerca

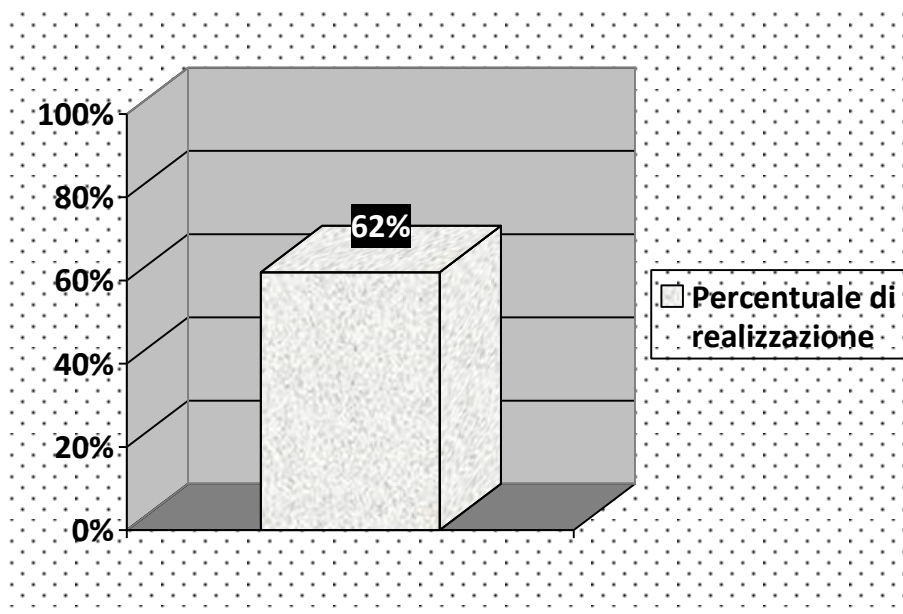


1.1.2. L'analisi dei risultati di Performance Organizzativa del Settore Amministrativo-gestionale

a) L'analisi aggregata di Performance Organizzativa

Per quanto riguarda il Settore Amministrativo-Gestionale, secondo le risultanze della STP (in funzione di Controllo di Gestione) si riscontra un livello di realizzazione pari al 74% (vedi Tav. successiva).

Tav. 5 – Percentuale di realizzazione o meno di obiettivi di Performance organizzativa area Amministrativo-Gestionale al 31 ottobre 2022



Il dato di risultato di Performance del Settore Amministrativo-Gestionale, al 31 ottobre 2022, è, sempre, secondo le risultanze della STP del 62%, quindi, pur moderatamente, positivo.

Su tale valore sembrerebbero incidere attività pianificate, nella loro realizzazione, nell'ultimo trimestre dell'anno, pertanto non rilevabili al 31 ottobre 2022. Pertanto, il dato di risultato è, secondo le informazioni acquisite attraverso la STP, in linea con le attese di inizio Performance.

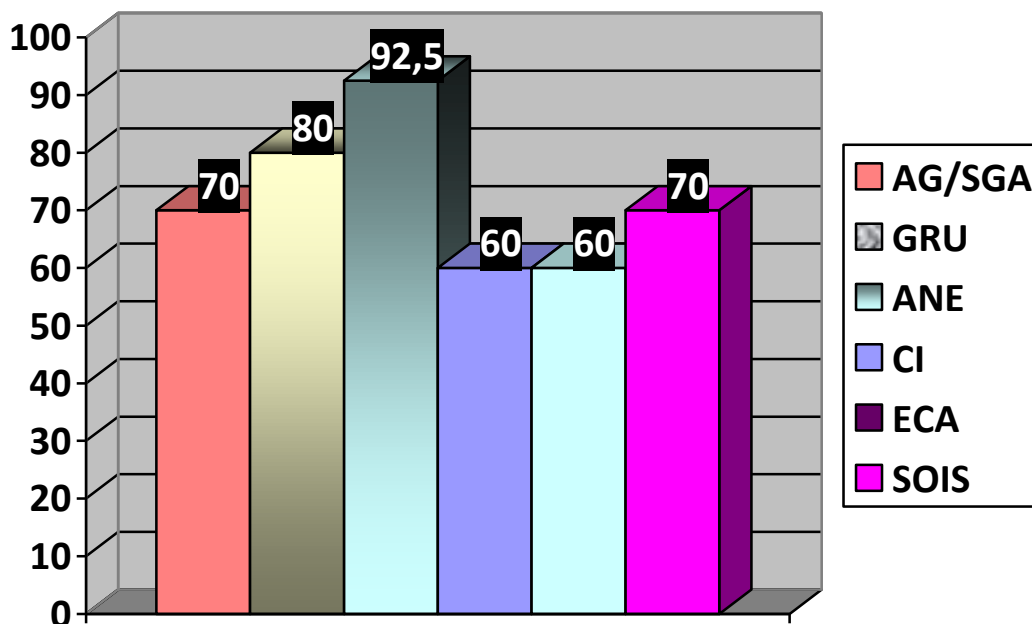
a) L'analisi disaggregata di Performance Organizzativa, ufficio per ufficio

Anche il dato disaggregato per singolo Ufficio che considera le performance organizzative per singolo Ufficio, vale a dire:

- Ufficio Affari Generali e Servizi Giuridico-amministrativi (AG/SGA)
- Ufficio Gestione Risorse Umane (GRU)
- Agenzia Nazionale Erasmus - Unità strategie e relazioni istituzionali (ANE)
- Ufficio Comunicazione Istituzionale (CI)
- Ufficio eventi comunicazione e assistenza (ECA)
- Ufficio per i Sistemi Organizzativi, Informativi e di Statistica (SOIS)

denota risultati positivi. Infatti, come si può vedere dal grafico in Tav. 6 tutti i dati rivelano positive realizzazioni.

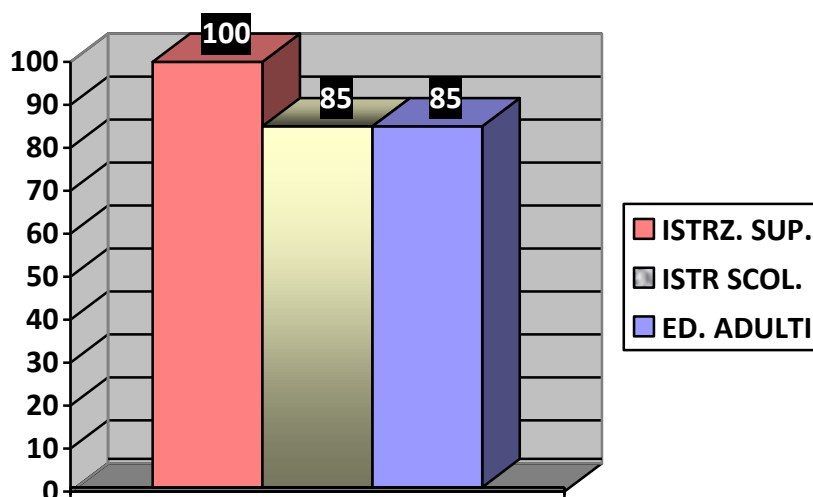
Tav. 6 – Percentuale di realizzazione di obiettivi di Performance organizzativa per singolo Ufficio dell'Area Amministrativa-Gestionale al 31 ottobre 2022



b) L'analisi specifica di Performance Organizzativa relativa all'Agencia Nazionale Erasmus

Il dato specifico di risultato della Performance Organizzativa relativo all'Agencia Nazionale Erasmus – Unità strategie e relazioni istituzionali (ANE) (Tav. 7) è estremamente positivo, essendo nel complesso del 92,5%.

Tav. 7 – Percentuale di realizzazione di obiettivi di Performance organizzativa relativa solamente all'Agencia Nazionale Erasmus dell'Area Amministrativa-Gestionale al 31 ottobre 2022



c) Inesistenza di richieste di rimodulazione sulla Performance Organizzativa relativamente al settore Amministrativo-Gestionale

Sempre relativamente al Settore Amministrativo-Gestionale, dalle risultanze informative della Struttura Tecnica Permanente non risulta alcuna richiesta di rimodulazione inerente alla Performance Organizzativa.

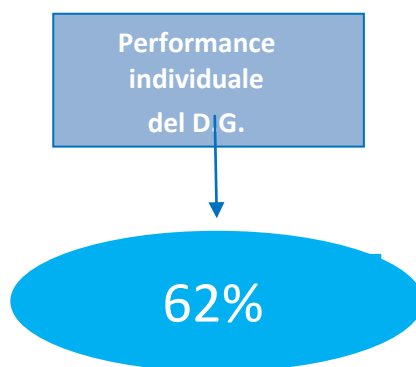
1.2. L'ANDAMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

1.2.1 I risultati del DG al 31 ottobre 2022

1.2.1.1 Le informazioni sulla realizzazione degli obiettivi individuali del Direttore Generale al 31 ottobre 2022

Su tale profilo, l'OIV ha richiesto, nel corso dei lavori di monitoraggio da parte della STP, una specifica integrazione da parte di essa al fine di mettere a disposizione di quest'Organismo dati specifici riguardanti la performance individuale del Direttore Generale alla scadenza del controllo intermedio e la STP ha dato specifiche informazioni anche su questo profilo.

Il valore di realizzazione risulta essere, secondo la STP, di 62%. Ovviamente, su tale dato, l'OIV si riserva, in sede di rendicontazione finale da parte del DG e di riscontro da parte della STP, un'analisi puntuale in termini di attendibilità del dato.



1.2.1.2 Nessuna richiesta di rimodulazione sugli obiettivi del DG al 31 ottobre 2022

Non risultano, dalla rendicontazione intermedia messa a disposizione da parte della STP, specifiche richieste di rimodulazione.

1.2.2 I risultati della Dirigente Amministrativa al 31 ottobre 2022

La STP ha pure messo a disposizione le risultanze sulla performance individuale della Dirigente Amministrativa al 31 ottobre 2022

Pur essendo la valutazione della performance individuale di tale ruolo del Direttore Generale, il valore di realizzazione è, secondo la STP, di 84%.

Le informazioni acquisite attraverso la STP segnalano alcune criticità in avvio ed in corso di Performance.

1.3. L'andamento della realizzazione delle performance a rilevanza PNRR dell'Istituto

Nella rendicontazione della STP sono comprese anche delle note a margine sugli obiettivi specificatamente concernenti la performance a rilevanza PNRR dell'Istituto.

Tale specifico profilo di rendicontazione è stato, infatti, fortemente auspicato nell'ambito delle risultanze di Performance.

In sede di rendicontazione finale (Relazione sulla Performance 2022) è utile, da parte delle unità organizzative a cui fanno capo tali obiettivi, fornire risultanze, anche di natura quantitativa, sugli esiti di risultato, da trasferire al controllo di gestione al fine della rendicontazione finale di Istituto.

2. PROFILI DI EVENTUALE SEGNALAZIONE DI NECESSITÀ/OPPORTUNITÀ DI CORRETTIVI AL PRESIDENTE ED AL C.d.A. (SEMPRE AI SENSI DELL'ART. 6 DEL D. LGS. 150 DEL 2009)

a) Andamento positivo delle performance

Il quadro complessivo di analisi sulla Performance 2022 al 31 ottobre 2022, elaborato sulla base delle risultanze presenti nel report di monitoraggio della STP e dalle ulteriori informazioni acquisite attraverso tale Struttura, **rivela, secondo questo OIV, una situazione, riguardante i profili di PIAO dell'INDIRE, che è, allo stato attuale e per le parti di rendicontazione intermedia rese disponibili all'OIV, molto positiva e, quindi, rappresenta un quadro" complessivo di performance che è in linea" con le attese**, nonostante anche tali performance siano state svolte, in parte anche nel 2022, nel contesto esogeno del perdurare (per fortuna, calante) dall'emergenza sanitaria.

In ogni caso, sulle eventuali richieste di modifica/integrazione degli obiettivi, **l'OIV anche quest'anno pone stretti vincoli di natura metodologica, attraverso proprie specifiche Linee guida¹**, che emanate lo scorso anno sono da considerare ulteriormente valide e quindi vigenti pure per il 2022. Ciò avviene affinché, in caso di eventuale ridefinizione di obiettivi, sia la struttura organizzativa dell'Agenzia sia i Decisori della Tecnostruttura sia la STP che presidia operativamente l'applicazione di quei canoni metodologici rispettino, ciascuno per il proprio ruolo, la razionalità valutativa delle eventuali rimodulazioni di obiettivi. In questo senso la STP si sta facendo supervisore interno dell'applicazione di quelle regole di metodo.

b) Eventuale segnalazione di "eventi imprevedibili" tali da alterare "l'assetto dell'organizzazione" e/o l'assetto "delle risorse a disposizione dell'amministrazione"

Anche per quanto riguarda le criticità e gli scenari, siano essi endogeni o esogeni ad INDIRE, che possano rappresentare minacce, non risultano, a questo Organismo, eventi tali da alterare "l'assetto dell'organizzazione" e/o l'assetto "delle risorse a disposizione dell'amministrazione".

In altre parole, non emergono, alla luce dell'analisi svolta da questo OIV sugli andamenti di Performance, veri e propri "eventi imprevedibili" tali da alterare "l'assetto dell'organizzazione" e/o l'assetto "delle risorse a disposizione dell'amministrazione".

c) Uno step comunque intermedio di analisi

Resta chiaro che, soprattutto, in sede di valutazione finale, in occasione della Validazione della Relazione della Performance (ed ancor prima di valutazione della performance organizzativa 2022 e della proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale), l'OIV, sempre coadiuvato dalla propria STP e con l'acquisizione di informazioni conclusive dalla Struttura, potrà valutare compiutamente le informazioni finali e dare un giudizio compiuto sulla Performance 2022, specie in termini di attendibilità dei risultati proposti dalle strutture e dai singoli.

¹ Cfr. Documento OIV *Linee Guida in materia di riforma e/o integrazione degli obiettivi di Performance in fase intermedia del Ciclo della Performance*, 30/08/2021.

3 SEGNALAZIONE DI PROFILI TECNICI DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI MONITORAGGIO

3.1. Un monitoraggio che “certifica” un grande traguardo

Prima di iniziare a porre una serie di proposte di miglioramento organizzativo sul fronte del Controllo interno, questo OIV intende riconoscere ad Indire un grande successo organizzativo, merito dell’Organo di Indirizzo politico e della Direzione Generale (e attivamente auspicato e promosso da questo OIV sin dal suo insediamento) e, dal punto di vista tecnico-specialistico, dell’intera Struttura Tecnica di Supporto all’OIV. Il monitoraggio 2022 riscontra, infatti, il consolidamento di un grande punto di forza dell’Istituto sul fronte del Controllo e della Trasparenza organizzativa. Si è, infatti, realizzato pienamente, durante il ciclo della Performance 2022, un obiettivo essenziale di cambiamento in un Ente di Ricerca (fortemente perseguito in una logica di *Performance Improvement* da questo OIV) e non riscontrabile facilmente in tali enti, se non addirittura sconosciuta ai più: **rendere interamente trasparente la Performance Organizzativa dell’Istituto.**

In tale senso:

- **la Performance della Ricerca risulta, già in sede di monitoraggio, monitorata e trasparente nei suoi risultati per ciascuna delle Linee di Ricerca;**
- **l’area Amministrativo-Gestionale risulta monitorata e trasparente nei suoi risultati per ciascuna delle Unità organizzative che la compongono.**

Un grande successo organizzativo di tutto Indire che a fine Ciclo 2022 troverà, certamente, consolidamento ulteriore nella Relazione finale sulle performance contenute nel Piao. Non è superfluo ricordare che la Performance Organizzativa è la migliore sintesi delle Performance di un’Organizzazione pubblica.

3.2. Suggerimenti metodologici

L’OIV, applicando come di consueto la logica di *Performance Improvement*, prospetta e suggerisce di seguito, a conclusione della propria analisi, profili tecnici di miglioramento organizzativi e tecnici aventi effetti positivi, diretti o indiretti, sul Ciclo della Performance. In specifico si sviluppano e si comunicano, in quest’ultima parte del testo, **una serie di suggerimenti in termini di perfezionamento del processo organizzativo di monitoraggio e/o su specifici profili di contenuto di informazioni da mettere possibilmente a disposizione, in futuro (a cominciare, ove sia tecnicamente possibile, dalla rendicontazione finale di giugno 2022), dell’Istituto e dell’OIV.**

Tutto ciò è detto pur constatando e premettendo che la struttura organizzativa dell’INDIRE ha consolidato ed ha migliorato, anno dopo anno, anche grazie al rafforzamento strutturale progressivo dell’Unità organizzativa *ad hoc* della STP (e, mi si permetta, dietro impulso di questo Organismo Indipendente), un’elevata capacità di raccolta e di analisi sulle proprie performance che nel 2018 (anno di insediamento di questo Organismo) era pressoché inesistente.

Note e proposte dell’OIV:

- ➡ **Occorre molto migliorare la Pianificazione attraverso il PIAO 2023. Tale ultimo strumento va, infatti, fortemente affinato rispetto a quello che si sta monitorando, in una parte significativa dei suoi contenuti, sia per meglio pianificare, attraverso obiettivi (nella logica appunto onnicomprensiva del Piao), le varie performance dell’Istituto sia affinché il Controllo successivo possa cogliere, conseguentemente, i risultati effettivi in modo ancora più articolato.**

In tal senso, è da ricordare che il Piao 2022 è stato un testo realizzato grazie alla tenace “supplenza” (da ritenere tale perché questo compito non riguarderebbe a tale Funzione) della Struttura Tecnica di Supporto all’OIV, in una situazione di evidente

mancanza di direttive interne nel primo semestre 2022, a causa del travaglio istituzionale ben noto. La Pianificazione nel Piao, di norma, deve essere, infatti, opera congiunta e coesa, pur nella diversità di funzioni, dei ruoli di Indirizzo politico e di quello di Direzione gestionale dell'Istituto. Ciò ci sembra è mancato, nel primo semestre 2022, e gli effetti si notano monitorando il Piano 2022 (un esempio lampante, come si dirà meglio successivamente, è la parte relativa al Valore Pubblico, che risulta assolutamente embrionale nel Piao attuale).

A questo proposito, questo OIV auspica che per il 2023, ormai superato il travaglio ed i conflitti istituzionali interni all'Istituto della prima metà dello scorso anno, l'intero Istituto si concentri su **un obiettivo di migliore definizione del Piao**, su cui Organo di Indirizzo Politico e la Direzione Generale, nella diversità dei ruoli istituzionali contribuiscano nel 2023, a seconda dei casi, nell'indirizzo e nell'esecuzione, rispetto ad un comune obiettivo di migliore Pianificazione.

- ➔ **Conseguentemente, a livello Organizzativo**, si suggerisce (come più volte detto in questi anni da questo Organismo) di **attivare una macro-Funzione "Pianificazione e Controllo"**, articolata in modo distribuito a seconda delle sotto-funzioni (ad esempio, un'ipotesi potrebbe essere Pianificazione strategica e Controllo Strategico in staff all'Organo di Indirizzo Politico e Pianificazione di Gestione e Controllo di Gestione alla Direzione Generale).

Ciò consentirebbe non solo l'esistenza di un presidio fondamentale dell'Istituto, ma anche un contributo d'informazioni più approfondito (sia sul Controllo di Gestione sia sul Controllo Strategico) a questo OIV ed alla sua Struttura Tecnica Permanente. Ciò consentirebbe altresì alla STP di concentrarsi, maggiormente ed esclusivamente, sulla parte di ruolo di assistenza alla Struttura organizzativa (considerando qui solamente la fase di post-monitoraggio) dando un contributo tecnico al presidio della razionalità del processo di eventuale rimodulazione degli obiettivi ed un più articolato conseguente feed-back all'OIV.

- ➔ **Realizzare un software di supporto (come minimo) relativo alle due sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance"**

Occorre come auspicato ripetutamente, anche in mie Relazioni sul funzionamento del Sistema di Misurazione, realizzare e introdurre un *software* di supporto alle varie Performance che, peraltro dopo l'introduzione del Piao, dovrà essere parametrato alle nuove esigenze di tale Piano ed atto a supportare sia il Controllo di Gestione sia il Controllo Strategico.

L'OIV ha partecipato, come utente qualificato, a riunioni interne del gruppo di lavoro *ad hoc*, ma ci si attende ancora in tal senso la messa a disposizione del prodotto ed il suo utilizzo nella Struttura organizzativa.

- ➔ **Sarebbe utile anche che tale ultima strumentazione si caratterizzi, nei limiti del possibile, verso meccanismi di rilevazione caratterizzati da "automazione"**. In tal senso la strumentazione informativa/elettronica di raccolta dei dati dovrebbe avvenire per quanto possibile con modalità sempre più automatizzate (ad esempio, introducendo, ove tecnicamente possibile, una raccolta automatica dei dati e già solamente limitando al minimo il calcolo manuale dei dati di risultato), così da rendere

il *feedback* di dati e informazioni da parte delle Direzioni/Unità sempre più oggettivo, automatico e scisso dall'intervento umano d'immissione dei dati;

- ➔ **Rafforzamento del monitoraggio con un esame più mirato, mancato in questo primo anno sul PIAO, sulla sotto-sezione “Valore pubblico” (VP), peraltro nella specifica e limitata accezione di essa prospettata dalle *Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione*, approvate dalla Conferenza Stato-Regioni.**

Ciò presuppone, innanzitutto, “a monte”, nello stesso PIAO:

- una più specifica definizione del “Valore Pubblico” di INDIRE;
- una sua rilevazione in chiave di “impatto”;
- una sempre più mirata utilizzazione, a fini di rendicontazione, delle “banche dati” nazionali ed internazionali a cui far riferimento per la rilevazione, misurazione e valutazione del VP.

L’OIV è, peraltro, consapevole che le carenze di moitoraggio sono “a monte” nello stesso Piao 2022, in cui la parte di “Valore Pubblico” è obiettivamente solo accennata, soprattutto in conseguenza del conflitto istituzionale, prodottosi nel primo semestre 2022, tra vertice di Indirizzo e vertice di Direzione Gestionale.

- ➔ **Rilevazione differenziata e più “fine” sui risultati inerenti ad obiettivi strategici**, (ad esempio, su tutto ciò che inerisce al PNRR). Quest’anno, per opera meritoria della dr.ssa Caterina Orlandi si è attivata, su sollecitazione dell’OIV, una prima embrionale forma di controllo su tale aspetto. Su di essi si dovrà migliorare con la messa a disposizione della struttura di dati quantitativi e quindi puntuali, che ci augura realizzata già nella Relazione finale di Piao a giugno 2023.

Data la rilevanza del tema in esame, nella Performance 2023 si potrebbe, inoltre, incrementare gli *step* di controllo, attraverso un monitoraggio più tempestivo (ad esempio, trimestrale o quadrimestrale o combinato in tre *step* a tre mesi, a 6/7 mesi ed a 9 mesi);

TEMPESTIVITA’ NEL MONITORARE “OBIETTIVI A RILEVANZA PNRR”

3 STEP DI
MONITORAGGIO:
- A TRE MESI
- A SEI MESI
- A NOVE MESI

- ➔ **Rilevazione di controllo intermedio in cui la logica per obiettivi/risultati si applichi anche al *Piano Triennale di Azioni Positive***. Questo richiede “a monte” la specifica di tale Piano non più solo in chiave di “azioni” e di generici “obiettivi”, ma di vera e propria logica “obiettivi/risultati”, tecnicamente tali (peraltro ove possibile distribuiti sull’intera struttura dell’Indire), con obiettivi articolati con *target* e indicatori.

performance per
obiettivi con indicatori
e *target* pure
nell’ambito del PTAP

- ➔ **Rilevazione di controllo intermedio migliorata o focalizzata su nuovi ambiti specifici di Performance** (ad esempio: analisi di performance più mirata rispetto ad ambiti “per materia”, la Transizione digitale; la Sicurezza sul Lavoro, la Mobilità sostenibile, ...), **in modo tale da spingere la logica per obiettivi/risultati su tutte le attività sviluppate all’interno dell’istituto.**

ULTERIORI AMBITI SPECIFICI MONITORABILI DA PARTE DELLA STRUTTURA INTERNA

performance relative ad
ambiti “per materia”, quali
, ad esempio, la
Transizione digitale;
Sicurezza sul lavoro;
Mobilità sostenibile, ...

- ➔ **Processo di monitoraggio più “sensitivo” anche nel senso di accrescere la capacità, da parte della Struttura, di intercettare, in corso d'anno, criticità** (vale a dire, fatti imprevedibili in sede di PIAO in quanto verificantesi in corso di anno) **che possano rappresentare minacce alla realizzazione degli obiettivi di performance**, così cogliendo “segnali deboli” di criticità già durante tutto il corso delle Performance.
Ciò avviene già nella Ricerca e va esteso, si auspica, anche all’Area Amministrativa-Gestionale;
- ➔ **Engagement** delle varie unità organizzative dell’Istituto, specie attraverso un ruolo sempre più attivo dei Referenti all’interno delle Direzione/Unità, al fine di rafforzare il loro ruolo (al di là di quanto lodevolmente e spesso in modo poco visibile fanno già) di presidio metodologico “decentrato”, all’interno della Struttura organizzativa dell’Istituto
- ➔ **Immissione, il più possibile, di benchmarking come profilo di misurazione/controllo degli impatti (sottosezione Valore Pubblico) e degli obiettivi (sottosezione Performance)**
Ad esempio, cercare di comparare, anche solo parzialmente per quanto sia logicamente e tecnicamente possibile, le Performance dell’Indire con quella di analoghe Agenzie a livello internazionale, che siano comparabili.

OIV Monocratico di INDIRE
Dr. Monea Aldo
(firma digitale)