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 DELL'INDIRE RIFERITO AL CICLO DELLA PERFORMANCE ANNO 2022

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

di

Aldo Monea, OIV Monocratico dell'INDIRE
con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente

15.10.2023

INDICE

PREMESSA……pag. 2

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 PIAO 2022-2024.....pag. 6

C) LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE RELATIVA ALLA PERFORMANCE 2022.....pag. 9

D) PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....pag. 13

E) STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.....pag. 18

F. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....pag. 23

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....pag. 24

H. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE, IN SPECIE, MODALITA' CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E DI PRODUTTIVITA' 2022.....pag. 25

I. ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO.....pag. 26

J. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV.....pag..27

K. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE……pag. 27

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 porre, con riferimento al Ciclo della Performance 2022 (ma, data la proroga della scadenza da parte di ANVUR rispetto alla data di stesura di questo document, contiene un aggiornamento) e con parte alla situazione emergente in corso di 2023, valutazioni dell'Organismo sul funzionamento complessivo sul Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni dell'INDIRE, inteso come processo organizzativo realizzatosi nel periodo e come insieme di documenti che hanno regolato quel processo.

Nelle valutazioni di conformità in senso stretto, l'Organismo s'ispira, oltre alla normativa di legge, ad una serie linee di indirizzo, tra le quali principalmente:

- *Decreto 30 giugno 2022, n. 132 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione*[1]*;*
- *PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche ì GUIDA ALLA COMPILAZIONE*[2] *;*
- d.P.R .24 giugno 2022, n. 81 "*Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione*"[3] **;**
- *"*LINEE GUIDA 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione Allegato alla Delibera del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022[4] di ANVUR (per quanto applicabile);
- *"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.

Questo titolare di OIV vuole altresì dare a questa Relazione, come ha già fatto negli anni scorsi, un ulteriore significato di analisi organizzativa in senso lato su una serie di sotto-processi, evidenziando, dalla propria prospettiva di controllo, profili di forza e di debolezza dei Sistemi in uso e proponendo, altresì, come sempre, proposte di miglioramento organizzativo secondo logiche di Scienza dell'Organizzazione (o Scienza del Management).

In tale modo l'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 attinenti o comunque collegati al concetto di Performance e comunque al ruolo dell'OIV) di cambiamento 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

---

[1] cfr. GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022).

[2] Cfr.*https://ww.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/09/07/22G00147/SG*

[3]Cfr. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/30/22G00088/sg

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

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.

Il contesto esterno al Ciclo della Performance nel 2022

Anche nel corso del 2022, come negli anni precedenti, il principale profilo di impatto sul Ciclo della Performance dell'istituto è stato, in forma fortunatamente calante, l'epidemia virale che ha continuato a causare il perdurare calante di provvedimenti giuridici da parte del Governo e di Autorità locali ed ha determinato, la necessità di una serie di conseguenti azioni organizzative, gestionali, tecniche ed operative a tutela della salute dei dipendenti.
Nel contesto istituzionale è da riscontrare, la nomina, in autunno, di un nuovo Ministro di riferimento.

Il contesto interno al Ciclo della Performance nel 2022
Per quanto riguarda strettamente l'interno dell'Indire, il 2022 è stato un anno di grande turbolenza istituzionale e organizzativa, consistente nella transizione organizzativa legata a cambiamenti di Presidente dell'Istituto. Infatti il 2022 è stato un anno particolarmente delicato a causa dell'avvicendamento ai vertici dell'INDIRE. In particolare, su tale aspetto, durante la Performance 2022 si sono verificati i seguenti fatti/atti:

- *il 3 marzo 2022 la prof.ssa Luigina Mortari, Presidente del Consiglio di Amministrazione protempore, ha rassegnato le proprie dimissioni dall'incarico suddetto;*
- *l'emanazione del decreto del Ministro dell'Istruzione 30 maggio 2022, n. 149, con il quale vengono accettate le dimissioni della prof.ssa Luigina Mortari, con cessazione degli effetti giuridici ed economici correlati al predetto incarico a decorrere dal 3 marzo 2022;*
- *l'assunzione da parte della dott.ssa Cristina Grieco dell'incarico di Presidente del Consiglio di Amministrazione facente funzione dal 27 giugno 2022 (Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 15/2022 prot. n. 21758) ;*
- *la nomina della dott.ssa Cristina GRIECO come Presidente del Consiglio di amministrazione dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE, a decorrere dal 04-08-2022 con Decreto Ministeriale n. 214;*

Nel complesso, nel 2022 una fase di assestamento nell'applicazione dei profili di innovazione sulla Performance
Se gli anni precedenti sono stati, ai fini del Ciclo della Performance, anni di grande sviluppo organizzativo, il 2022, considerando quanto appena detto sul delicato periodo riguardante Presidenza e CdA, ha rappresentato una fase di transizione.
Nella seconda metà dell'anno 2022, tuttavia, il progressivo assestamento al Vertice di Indirizzo dell'Organizzazione ed il nuovo impulso dato dalla nuova Presidente hanno riportato l'Istituto alla normalità organizzativa, specie nel rapporto tra Organo di Indirizzo e Vertice di Gestione dell'Istituto.

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

Come è noto, dal 2018 in poi Indire ha adottato un primo SMVP e da allora ha posto in essere progressivi miglioramenti di quel testo, tutti rivolti all'affinamento della sua *compliance* giuridico-organizzativa e all'introduzione di innovazione e di cambiamento organizzativo. In questo senso l'azione efficace ed efficiente della Struttura Tecnica Permanente, vale a dire del Coordinatore Roberto Carboni e delle componenti Caterina Orlandi, Maria Giulia Spriano e Marianna Casula, hanno fatto sì che l'Istituto producesse un costante crescente miglioramento di quel testo. Nello scorso anno il Sistema è stato ulteriormente perfezionato ed ha avuto il parere positivo di questo OIV[5], perché in quel testo l'ente ha saputo introdurre ulteriori significative regole e quindi prassi nell'ambito del Ciclo

Com'è, però, noto al Vertice di Indirizzo, al Direttore Generale e, ovviamente, alla alla STP, questo Organismo non smette mai di "incalzare" l'Istituto verso il miglioramento continuo. Pertanto, proprio in quel Parere positivo, ha pure prefigurato, in relazione al prossimo testo, ulteriori potenziali ambiti e contenuti di miglioramento di quel testo (cfr. **Tav. 1).**

In questo senso, l'Organismo consiglia l'Istituto, pur lasciandogli piena discrezionalità decisionale, di adottare quei suggerimenti di metodo e di inserire i conseguenti contenuti.

Tav. 1 - Profili di miglioramento del SMVP espressi nel Parere dell'OIV ("*Considerazioni e suggerimenti metodologici a margine del nuovo testo*") sul SMVP 2022

"(...) *In questo senso si ritiene che il testo possa essere migliorato (nell'auspicabile futura stesura del 2023), sia nella forma sia nel contenuto.*

- *In tal senso, a parere di questo OIv, avendo la presente versione voluto aggiungere molti contenuti, occorrerebbe procedere innanzitutto a migliorare il documento sia razionalizzandolo/semplificandolo sia articolando diversamente il contenuto.*

  Sul primo versante bisognerebbe vedere, innanzitutto, se qualcosa si possa sintetizzare. Inoltre, in questo ambito di ragionamento, si potrebbe pure procedere con una più efficiente distribuzione dei contenuti, tenendo nel corpo del testo gli elementi principali di regolazione e spostando in allegati specifici una parte di essi, così da facilitare la consultazione ed alleggerire la lettura del documento attuale.
- *Inoltre si potrebbe procedere verso nuove "direzioni" di contenuto all'interno della Sottosezione "Performance".*
  - *Un fondamentale contenuto sarebbe l'esplicitare maggiormente, organicamente, la funzione di Controllo di Gestione, al di là dei numerosi riferimenti che sono stati introdotti nell'attuale versione. Il problema è che per farlo, occorrerebbe prima integrare la struttura, in modo che vi sia il soggetto organizzativo che possa svolgere quella funzione, così ponendo l'attuale supplenza svolta dalla STP.*
  - *L' arricchimento del Sistema, poi, potrebbe andare, ad esempio, verso nuovi profili da considerare quali, ad esempio, l'introduzione dei dettami del Risk Management nel Ciclo della Performance, ad esempio valorizzando il rischio del singolo obiettivo da realizzare, monitorando il rischio in corso di Ciclo e così via*
  - *Inoltre, si potrebbe articolare gli oggetti di performance. In questo senso, ad esempio, si potrebbe "ufficializzare" l'osservazione di "focus" di performance quali ad esempio (per restare all'attualità) la performance legata agli obiettivi concernenti il PNRR, quella concernente il capitolo della Parità di genere, quella sul benessere sul lavoro e/o quelli sulla transizione digitale e/o sulla Mobilità Sostenibile.*

Si potrebbe introdurre Gruppi interfunzionali di esame degli obiettivi rappresentati dai Responsabili di unità, in fase di definizione del "Piano Performance" in modo da cogliere le "interferenze" che la posizione di obiettivi pone nell'Organizzazione;

-
- *Si dovrebbe altresì fare entrare anche temi inerenti il collegamento tra Performance e Sistema premiante, ma questi sono oggetti che a causa di vari vincoli giuridici (e forse anche culturali) è negli Enti di Ricerca confinato in ambiti estremamente ristretti.*

[5] OIV - *PARERE DELL'OIV SUL DOCUMENTO INDIRE "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE* (16.12.2022)

- *Più innovativo sarebbe l'addentrarsi maggiormente, all'interno del SMVP, nelle logiche del Piao. In tal senso ad esempio:*
    - *In primis, esplorando l'effettivo impatto di tale nuovo strumento di Pianificazione sul SMVP;*
    - *Inoltre, allargando l'operatività del SMVP verso ulteriori contenuti del Piao che non siano la sottosezione "Performance"*
    - *Ed ancora, coinvolgendo se non incorporando, nelle logiche di Ciclo , ad esempio contenuti quali quelli propri della sottosezione "Valore Pubblico".*

Infine, un profilo di suggerimento nel processo organizzativo: occorre che i vari ruoli dell'Indire, da quello di Indirizzo Politico a quelli di Gestione, siano coinvolti e partecipino alle fasi di preparazione di nuove versioni del Sistema in modo da essere partecipi della costruzione delle novità del documento di regolazione del Ciclo della Performance. (...)"

B) IL PIAO 2022-2024

B.1) IL VALORE PUBBLICO (SOTTOSEZIONE DEL PIANO 2022-2024)

La creazione di Valore Pubblico (VP), com'è noto, rappresenta la principale novità di contenuto all'interno del PIAO. Attraverso quel VP, infatti, s'induce la singola Organizzazione a progettare e poi misurare il miglioramento, sulla collettività di riferimento in cui opera quell'Organizzazione, del livello di benessere economico-sociale-ambientale confrontandolo rispetto alle condizioni iniziali di partenza.
Essendo la riforma, inerente al VP, entrata in vigore alle soglie dell'approvazione del PIAO 2022-2024, Indire dell'Indire (come quasi tutte le Organizzazioni pubbliche) si è limitato, di fatto, ad accennare a quella parte di programmazione, senza avere possibilità di sviluppare un contenuto significativo di esso.
D'altra parte, nel caso di un vero Ente di ricerca come l'INDIRE, è persino lampante che vi siano grandi possibilità di valorizzare quell'innovazione concettuale, cogliendone le potenzialità di quella nuova logica organizzativa che non pone più, al centro della Valutazione, la stessa Organizzazione in modo, tendenzialmente, autoreferenziale, ma l'impatto che l'Organizzazione realizza sulla "Comunità di riferimento".
Il Valore pubblico è quindi un'opportunità straordinaria ponendo una nuova prospettiva di ideazione, programmazione e controllo. E' da ricordare, peraltro, che il Valore Pubblico comprende anche gli stakeholder interni, per cui anch'essi andranno ricompresi in tale prospettiva.

- **Suggerimenti/Raccomandazioni**

  Nei prossimi PIAO occorrerà migliorare i sistemi e gli strumenti tecnici utili a pianificare e controllare il Valore Pubblico. In particolare, si ritiene che l'Indire debba migliorare affinando i contenuti espliciti del VP.
  Inoltre è utile perfezionare strumentazione e modalità, ad esempio, arricchendo la sotto-Sezione, in ordine ai seguenti aspetti:
  - determinazione degli "impatti" sul perimetro di Valore pubblico sensibile per l'Indire,
  - impiego anche di strumenti analoghi al "*benchmarking*",
  - utilizzo dei dati disponibili in banche-dati pubbliche nazionali ed internazionali.

B.2) IL PIANO DELLA PERFORMANCE – SOTTOSEZIONE DEL PIAO 2022-2024

Sulla base della propria missione e del Piano Triennale di Attività (PTA) (adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 20 del 23 dicembre 2021, approvato dal MI in data 27 gennaio 2022 - AOODGOSV.REGISTRO_UFFICIALE.2022.0001922), del rapporto con gli *stakeholder* interni ed esterni, dei vincoli di bilancio e finanziari e del contesto di riferimento, Indire ha individuato il *Piano della Performance – Sottosezione de Integrato Piano di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024* (adottato dal Consiglio di Amministrazione di INDIRE con delibera n. 19 del 13 luglio 2022).
Tale testo risulta redatto, nel complesso, in modo coerente 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 sono stati fondamentali nell'indirizzare alla necessaria coerenza tra indirizzi dati dalla Politica, strategie ed obiettivi strategici individuati dagli Organi di indirizzo politico dell'Istituto ed obiettivi di Performance e risulta abbiano sostanzialmente prodotto, da parte dell'Area Ricerca e di quella Amministrativo-Gestionale le azioni necessarie al conseguimento degli stessi.
Il PIAO 2022-2024, infatti, individua in un modo che può considerarsi esauriente, attraverso una descrizione dettagliata di obiettivi di Performance Organizzativa dell'Area Ricerca, l'intero ambito di attività della Ricerca

previsto nel PTA 2022-24, traducendolo in schede (allegate al Piano) riguardanti 12 Linee di ricerca ed un'Area Tecnologica[6].

In via generale, questo OIV, sulla base delle informazioni acquisite principalmente attraverso la propria STP, rileva, quindi, che, anche nel 2022, si confermano i seguenti punti di forza:

- adeguata coerenza tra *mission* dell'ente ed aree strategiche;
- conferma della condivisione del processo di definizione degli obiettivi strategici con coinvolgimento dei principali *stakeholder* esterni ed interni dell'Ente;
- coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi nell'Area Ricerca;
- misurabilità degli obiettivi tramite specifici e congrui indicatori.

In conclusione, il Ciclo ed il Piano (Sotto-Sezione Performance), anche nel 2022, risultano, almeno nel complesso, coerenti con le strategie e le principali macro-funzioni di Indire, pur mancando nel PIAO (come già rilevato in precedenza) "la mediazione" del Valore Pubblico.

Naturalmente, la visione di innovazione che muove sempre questo OIV, spinge pure a porre esigenze di miglioramento ("sparse" all'interno di questa Relazione) specie su profili organizzativi e di strumentazione (per esempio in ordine a Pianificazione e Controllo) atti a rendere effettivo e sempre più "fine" il travaso tra Strategia, Valore Pubblico (peraltro introducendo, realmente, tale variabile intermedia) e Performance.

[6] Cfr. https://www.indire.it/amministrazione/piano-della-performance-piano-esecutivo-di-gestione/

C) LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE RELATIVA ALLA PERFORMANCE 2022

Rispetto al Ciclo della Performance degli anni precedenti, la Relazione 2022 ha determinato, anch'essa, un ulteriore consolidamento del processo organizzativo di assimilazione della logica della Performance annuale.
E' da riscontrare, inoltre, che ha cominciato ad "attecchire", in questo Ciclo della Performance 2022, pure la logica del PIA0. Con l'innesto di esso, anche la Relazione dell'Indire tende, di conseguenza ad incanalarsi (in perfetta simmetria rispetto al livello qualitativo di adeguamento di *compliance* del concreto PIAO, anno per anno) nelle logiche più moderne del Ciclo della Performance.
La "Relazione sulla Performance", infatti, rendiconta i risultati in senso lato di un anno in modo sempre più preciso, articolato e sintetico. Essa, inoltre, continua a divenire, sempre di più (come fortemente e ripetutamente auspicato, durante i processi organizzativi annuali di rendicontazione, dall'OIV), un essenziale strumento di Trasparenza (non banalmente in senso burocratico come induce il D. lgs. 33/2013, ma in senso lato) delle attività dell'Istituto in generale, in modo che comprende non solamente l'Area Ricerca, ma anche i risultati dell'Amministrazione-Gestione.
L'OIV, quindi, rileva, nel complesso, il consolidarsi di un ottimo livello di rendicontazione nell'Area Ricerca, mentre riscontra efficaci progressi nel metodo di rendicontazione dell'Area Amministrativo-Gestionale.
Ciò, indubbiamente, grazie al ruolo svolto da Presidente, da Consiglio di Amministrazione e da Direttore generale ed anche in virtù dell'opera tecnica e di comunicazione, competente ed efficace, svolta della Struttura Tecnica Permanente, che continua a virtuosamente a "fertilizzare" ed a travasare, sulla struttura organizzativa interna, input metodologici di miglioramento, che anche questo OIV ha cercato, il più possibile, di promuovere.
Anche in sede di rendicontazione, quindi, risulta insostituibile (stante la situazione organizzativa carente di staff) il lavoro della STP che, svolgendo un notevole e (troppo) perdurante lavoro di "supplenza" all'interno dell'Istituto, ha monitorato (in stretto contatto con l'OIV), passo dopo passo, la fase di stesura della Relazione, incalzando la Struttura organizzativa interna alla messa a disposizione di parti del testo, di documenti e, in generale, di informazioni. Tale notevole lavoro preliminare della STP ha consentito, all'OIV ed alla stessa STP, di poter analizzare una notevole base informativa utile alla Validazione del testo.
Anche quest'anno, pertanto, il risultato fondamentale è stato quello di offrire, agli *stakeholder*, un'elevata trasparenza dei risultati di Performance.
Ciò ha luogo, nonostante perdurino, nel quadro dello stato attuale di Sviluppo Organizzativo dell'Istituto, esigenze (peraltro avanzate, negli anni, da questo OIV nei propri documenti istituzionali e/o nelle interlocuzioni dirette di questi anni agli Organi di Vertice) di miglioramento su vari profili organizzativi, tra cui, in primis, il miglioramento delle fasi e della documentazione di Pianificazione e Programmazione (soprattutto, nella parte strategica[7]) e, più "a monte", di un'adeguata costruzione ed elaborazione organizzativa di Funzioni specialistiche interne di Pianificazione e supporto al Controllo e di loro strumentazione che siano, sempre meglio, di ausilio agli Organi di Indirizzo, di Gestione interna e di Controllo (in specie dell'OIV).
In questo senso, l'OIV ha cercato, con il massimo possibile (considerando l'essere comunque soggetto esterno) di energie e di relazioni interne, di sviluppare cultura di *compliance* e del controllo, incalzando, anche nel corso del processo di costruzione della Relazione sulle Performance, grazie alla STP che ha dato un penetrante contributo di metodo e di impulso alla "compliance" verso tutti gli Uffici interessati.

➢ MIGLIORAMENTI/SUGGERIMENTI[8]

il consolidamento di positivi progressi rispetto al passato ottenuti anche nel 2022 non deve, però, indurre a trascurare l'attenzione ulteriore e progressiva dell'Istituto verso il miglioramento organizzativo della propria gestione della Performance (*Performance Management*). In questo l'OIV spinge affinché anche l'attività di rendicontazione dell'INDIRE

[7] E', si ricorda ancora, da riscontrare tuttavia, un'intensissima opera, a livello di Presidenza, di "costruzione" proprio sul piano della Pianificazione strategica.
[8] Si tratta di considerazioni che l'OIV riprende, in gran parte, dalle proprie conclusioni (espresse nel 2023) a margine della Validazione della Relazione sulla Performance 2022 ,contenute nelle c.d. "carte di Lavoro", depositate presso l'Ufficio dell'OIV/STP.

migliori sempre più. Un maggiore livello di efficacia/efficienza si può e si deve, quindi, perseguire sempre negli ambiti sia di area Ricerca sia di area Amministrativa-Gestionale, anche per effetto della nuova riforma introdotta a seguito del PIAO.
Proprio ad una logica di miglioramento organizzativo progressivo si mira attraverso le seguenti proposte metodologiche di miglioramento, che, in parte, pur riferendosi alla Relazione sulle Performance, si ricollegano, in parte, a considerazioni espresse anche in altre parte specifiche di questo documento, stante le relazioni logiche (e le sovrapposizioni logiche) che esistono, obiettivamente, tra i vari piani e temi di analisi.

Miglioramenti auspicabili nel breve/medio periodo

- **Accrescimento di valore della Relazione sulla Performance annuale attraverso Il miglioramento dei documenti e dei processi di Pianificazione "a monte"**
  Sul piano del metodo si rileva, innanzitutto, lo stretto collegamento, se non la correlazione, della "Relazione sulla Performance" con la documentazione di Pianificazione Strategica dell'Istituto, con il PIAO, ed inoltre, in via indiretta, con il vigente SMVP ("Sistema di misurazione e valutazione della performance"), vale a dire, in sostanza, con le principali regole interne all'Istituto relativamente al Ciclo. Resta, però, ancora da fare, per rendere la Relazione una perfetta rendicontazione annuale verso gli stakeholder e, quindi, documento di massima trasparenza delle Performance.
  Su questo l'OIV nota, plaudendo tale azione, che si stanno facendo, da parte di vari Organi e ruoli interni, notevoli sforzi progressivi di stimolo al cambiamento, di cui si dà atto (in specie alla Presidente ed ai ruoli da essa coinvolti) ed i cui frutti si vedranno nei vari Cicli della Performance a venire, a cominciare da quello 2024.
- **Introduzione di effettivi spazi di rendicontazione sul Valore Pubblico**
  Riprendendo un profilo in parte già accennato, è da creare lo spazio logico di rendicontazione sul Valore pubblico e in specie sull'impatto dell'Indire (in termini di *outcome*) su tale piano. Il PIAO 2022, come detto, non ha intercettato questo profilo e, per conseguenza logica, la Relazione sulle Performance 2022 ne è carente.
  A parere di questo Organismo, ciò rappresenta, per un Ente di ricerca come Indire che si colloca in un perimetro altamente "vitale" di *stakeholder* della società italiana (quale soprattutto il mondo della Scuola italiana), fondamentale ed ineludibile profilo di *Accounting* sociale, oltre che di *compliance* normativa.
  Questo OIV, da parte sua, è disponibile a fornire, sul piano del metodo, ogni contributo venga ritenuto utile dalla Presidente, dal CdA e dalla Direzione Generale.
- **Miglioramento delle logiche di rendicontazione della Performance Organizzativa nell'ambito amministrativo-gestionale**
  Si prende atto del nuovo sforzo realizzato quest'anno nell'area della rendicontazione sull'area Amministrativo-Gestionale.
  Su questo profilo di ambito di Performance, l'OIV, nella sua natura di stimolatore attivo, auspica, in futuro, un successivo miglioramento:
  - creando, rispetto al PIAO 2022, uno spazio di Pianificazione a sé, che sia relativo alla Performance organizzativa come unitaria espressione delle attività dell'Area Amministrazione-Gestione (e non quindi, come nel recente passato, una semplice sommatoria degli obiettivi individuali del DG e della DA);
  - allargando/arricchendo tale "perimetro oggettivo" della rendicontazione il più capillarmente possibile, sia facendo rientrare eventuali temi di performance, aventi già rilevanza strategica, ma ci pare non ancora compiutamente valorizzati finora in sede di Programmazione e Rendicontazione sia dando un valore relativo (quindi ponderato in base al valore strategico) ai singoli obiettivi di Performance organizzativa da perseguire;
- **Rendicontazione sulla performance individuale di Direttore generale e Dirigente Amministrativa**
  Si potrebbe migliorare il livello di rendicontazione della Performance individuale del DG, inserendo, a monte, tra i suoi obiettivi individuali (ovviamente su questo la discrezionalità decisionale di Presidente e CdA è esclusiva) dei prossimi anni pure un valore di sintesi della Performance organizzativa (con un peso relativamente prevalente rispetto agli altri obiettivi del Direttore).
- **Rendicontazione sulle performance individuali** (al di sotto dei Dirigenti)
  È noto che l'Istituto è impegnato, da anni, ad innovare su tale profilo di Sviluppo Organizzativo (tradizionalmente carente in tutti gli Enti di Ricerca, stante le difficoltà legate a limiti giuridico-sindacali). E' opportuno allora che si riesca a uscire dallo "stallo" organizzativo attuale (questo è l'auspicio dell'OIV) intervenendo su un piano Management (al di là, quindi, dei profili legati a premi, retribuzione variabile e altri temi connessi), creando un sistema di gestione e rendicontazione inerente la performance individuale dei ruoli al di sotto dei dirigenti che si esprimerebbe, in chiave sintetica ed aggregata, in sede di Relazione sulle performance, ad esempio con un "albero di rendicontazione" delle Performance.

Ciò, è da ritenere, servirebbe (al di là del consentire, quando sarà possibile, l'utilizzo aggancio con lo strumento premiante) come innovazione nel Sistema di Direzione di programmazione e Controllo delle Performance. In questo senso, in Indire, l'area Ricerca è già coinvolta, compiutamente, in questo senso (pur senza specifiche ricadute sul Sistema Premiante) a margine della rendicontazione della sua Performance organizzativa, mentre il cambiamento deve realizzarsi, *in progress* rispetto alle novità introdotte nel 2022, per l'Area Amministrativo-Gestionale.

- **Trasparenza dei risultati (verso gli stakeholder esterni ed interni all'Istituto) della Performance annuale**
  Si continua a dare (e lo si dirà pure in altra parte di questo documento), anche questo anno, il consiglio, già dato in precedenti documenti di questo OIV, di rendere, in futuro, l'avvenuta Validazione della Relazione della Performance annuale una possibile occasione organizzativa di Trasparenza interna e/o esterna all'istituto, vale a dire occasione di comunicazione persino enfatica, verso tutti gli *stakeholder* esterni ed interni all'Istituto, di divulgazione dei risultati ottenuti dall'Istituto con una *Convention ad hoc*. Questa proposta, che qui si cita per le utilità in senso stretto di rendicontazione, è ulteriormente esplicitata in altra parte di questa Relazione.
- **Accrescere la rendicontazione su specifici contenuti**

In una logica di breve periodo (eventualmente dal prossimo Ciclo 2024), si consiglia, inoltre, l'introduzione di aggiunte di contenuti di rendicontazione in ordine a:

- **Contesto esterno di riferimento**: Si suggerisce di inserire, in futuro, in sede di Piano, informazioni più dettagliate sul contesto esterno che ha impattato sulla Performance e quindi, sugli esiti esposti nella Relazione.
- **Risorse:**

Si suggerisce, ancora una volta, di inserire, in futuro, sia in sede di Piano sia in sede di Relazione, ulteriori informazioni (*ex ante* ed *ex post*) sulle varie risorse, comprese umane.

- "**Stato delle risorse"**

Appare opportuno relazionare sullo stato di salute dell'Istituto nelle sue diverse declinazioni (ad esempio: salute organizzativa, salute di genere, salute relazionale, salute etica, salute digitale. salute professionale) di" efficienza" e di "efficacia". Si tratta di un capitolo tutto da costruire, su cui l'OIV è disponibile ad offrire, ove richiesto dall'Istituto, un contributo di idee e di contributo metodologico.

- **Non-discriminazione, Pari opportunità e Benessere organizzativo**

Si suggerisce (migliorando il PIAO) di introdurre su tale aspetto (dapprima in sede di pianificazione, attraverso la definizione di puntuali obiettivi, allocati all'interno della Struttura organizzativa, e non più di semplici "azioni di Parità) una rendicontazione di risultati su tali aspetti.

Si segnala anche qui come in altre parti di questa Relazione, l'utilità, anche in sede di Rendicontazione, di dare <u>specifico spazio sul livello raggiunto</u> sulla "salute complessiva delle persone" nell'ente (malessere/benessere organizzativo).

<u>Miglioramenti auspicabili nel medio/lungo periodo</u>

- **Valutare l'ampliamento della rendicontazione a nuovi ambiti indotti da indirizzi strategici per nulla o meno considerati**
  L'OIV continua a proporre anche quest'anno, di estendere e di accrescere la rendicontazione verso ulteriori ambiti di Performance più adeguatamente correlati a tutti gli Indirizzi strategici di istituto sempre più organici e, allo stesso tempo, capillari, in modo da raggiungere una piena correlazione tra ambito di Strategia ed ambito di Performance. E' da notare con soddisfazione (come si sottolinea anche in varie parti di questa Relazione) che a questo sta cercando in parte di rispondere il lavoro, attualmente *in fieri* della Presidente e del gruppo di lavoro a Lei correlato, di modernizzazione dei Documenti strategici. L'auspicio è che a tale innovazione si colleghi, un rafforzamento/inquadramento organizzativo stabile delle Funzioni di Staff interne di Pianificazione e Controllo, consolidando, pure in chiave organizzativa, il "valore aggiunto" del lavoro in svolgimento.
- **Rafforzamento del ruolo organizzativo dei gruppi inter-funzionali interni**
  Al di là del lavoro dell'esistente attivo gruppo di referenti interni sulla Performance, occorrerebbe creare, secondo questo OIV, gruppi inter-funzionali interni, come peraltro auspicato dal Dipartimento Funzione Pubblica, che seguano la preparazione decisionale e tecnica dei vari documenti del Ciclo, dalla fase di stesura del PIAO alla fase di rendicontazione di esso nella Relazione sulla Performance, accrescendo, così, la qualità (oltre che delle fasi di decisione sul nuovo PIAO e di controllo intermedio del Valore Pubblico e delle varie tipologie di Performance) della rendicontazione.
- **Creazione di un gruppo di lavoro (eventualmente a composizione interna/esterna all'Indire) su innovazione metodologica nei processi organizzativi e nella strumentazione di PIAO**

Nell'ordine di idee del punto precedente, si auspica, in specifico e sempre sul piano organizzativo, data la complessità dei temi, pure la creazione di un gruppo di lavoro, che in una logica di staff metodologica (sarebbe essenziale, in primis, la presenza in esso della STP, del CG, di ruoli di Pianificazione strategica e dei profili integrati di Performance e di ulteriori ruoli/attività organizzative, paralleli ai contenuti del PIAO), supporti, in termini tecnici, Presidente, Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale, fornendo un apporto metodologico mirato, al miglioramento specifico del PIAO, al processo di sua ideazione, alla strumentazione ed ai contenuti in esso incorporati.

In questo senso, secondo questo OIV, essenziali ambiti di lavoro di innovazione del gruppo, rispetto come detto a processi organizzativi, contenuti e strumenti insiti nel PIAO, potrebbero riguardare, ad esempio:

- processo organizzativo di *Committment* sul PIAO;
- affinamento del rapporto tra Pianificazione Strategica e PIAO;
- proposte di formulazione in chiave di *Accountability* dei contenuti di tutto il PIAO (quindi al di là della sotto-sezione Performance in senso stretto);
- proposte di affinamento del concetto di *Valore Pubblico* come perimetro di riferimento di impatto dell'Istituto;
- innovazione della strumentazione di programmazione/rendicontazione del Valore Pubblico;
- miglioramento delle modalità di "*engagement*" degli Stakeholder esterni all'Indire (ampiezza, categorie da coinvolgere, modalità organizzative e tecniche di coinvolgimento, ...);
- proposte di "*engagement*" estesa/capillare della struttura organizzativa interna di Indire;
- rafforzamento del rapporto tra Bilancio e PIAO;
- conseguenti proposte di adeguamenti organizzativi interni da apportare.

D. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

D.1.Profili generali

Sempre tenendo presente quanto detto in *Premessa* alle presenti note e fermo restando ulteriori consigli di miglioramento espresse in successive parti di questa Relazione, l'OIV ritiene, sulla base delle evidenze raccolte, che il processo organizzativo (fasi, tempi, soggetti) di gestione delle performance, descritto nel SMVP sia stata attuato dall'Ente, anche nel corso del 2022, e ciò sia avvenuto *in progress* rispetto al passato, pur dovendosi prevedere ed apportare ulteriori profili di miglioramento, ad esempio, rispetto alla tempistica che spesso rappresenta un punto debole del Ciclo. Infatti, sulla base dell'analisi sviluppata dall'OIV, si può affermare che le fasi del Ciclo di gestione della Performance, sono state tutte realizzate anche nel 2022, ma talora con tempi non ancora completamente adeguati.
In tal senso, in Indire risultano svolte anche nel corso del 2022 le fasi di:

a) definizione delle linee strategiche per il triennio;
b) programmazione finanziaria, di bilancio;
c) definizione degli obiettivi operativi da conseguire, dei relativi indicatori e target (a parte le specifiche riserve espresse in questa Relazione);
d) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;
e) rendicontazione finale sotto forma di Relazione della *Performance*.

D.2) STAKEHOLDER: SPAZI E RUOLO

D.2.1) Gli Stakeholder esterni

E' necessario, anche ai fini del Ciclo della Performance, un processo di sempre più accurata rilevazione e soddisfazione dei loro interessi che accresca, prima, la partecipazione e poi la rispondenza del Valore Pubblico e delle performance realizzati agli *Stakeholder* esterni, così compiutamente intesi quali soggetti attivi ai fini del Valore Pubblico e delle Performance.
In tale senso si auspica un contributo maggiormente attivato e visibile degli stessi in fase di:

- definizione degli obiettivi di tutta l'INDIRE;
- rilevazione dell'Impatto di Valore Pubblico dell'Istituto;
- misurazione/valutazione di performance, di ricadute dell' azione dell'Indire;
- loro soddisfazione rispetto alle loro esigenze espresse ed attese nutrite.

La tematica richiede, quindi, un costante affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia, prefissando nuovi progressivi *step* di sviluppo.
Anche su questo si richiede "organizzazione", attivando ruoli specifici, processi organizzativi ed anche attivando gruppi di lavoro interni/esterni *ad hoc* (come quelli espressi nella parte precedente di questa Relazione, laddove si ponevano di proposte di natura organizzativa a proposito del miglioramento della fase di Rendicontazione.

D.2.2. Gli Stakeholder Interni

E' bene dire, preliminarmente ,che l'art. 14, comma 4-bis del decreto n. 150/2009 prevede che l'OIV "*verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità",* mentre le varie Linee Guida ministeriali (ivi compresa la n. 2/2019 in materia di CUG) prevedono un ruolo dell'OIV in materia in tema di lotta alle discriminazioni, principio di parità e, implicitamente, di promozione del benessere organizzativo.
Sottolineando anche in questa sede che la cura sempre più approfondita di profili inerenti agli *stakeholder* interni non sia una sorta di regalo ai dipendenti, ma incida, riverberandosi, proprio sulla capacità di Performance dell'Istituto, favorendo (come molti studi accademici e *case history* aziendali accreditano) una più convinta e fattiva partecipazione delle persone sul lavoro, questo OIV evidenzia che intende, pur nella parte limitata di 2024 in cui sarà ancora in carica, tenere in particolare considerazione il contenuto qui in esame, chiedendo al Comitato Unico di Garanzia ed in specie al Vertice di esso un salto di qualità nella

relazione, in modo di realizzare non solo uno scambio, sporadico in termini di adempimenti (ad esempio la comunicazione di una Relazione Annuale da comunicare all'OIV), ma, bensì, la creazione di un "tavolo" periodico di scambio, per individuare possibili miglioramenti rivolti agli stakeholder interni, da attuare nel Ciclo della Performance dell'Indire.
L'OIV, inoltre, continua a suggerire che si sviluppi una forte sinergia tra la Funzione interna sulle Risorse umane e il CUG.

- **Suggerimenti/Raccomandazioni**

Ancora una volta s'intende sottolineare l'utilità di sviluppare e di applicare, nell'Istituto, una strumentazione più sofisticata in ordine agli *STAKEHOLDER* INTERNI, anche utilizzando nuovi, vari, efficaci strumenti di comunicazione interna.
In tal senso Indire potrebbe mettere "in cantiere", nel 2024 e negli anni seguenti, varie iniziative dirette ad accrescere l'identità organizzativa dell'istituto. Lo scopo sarebbe comunicativo in senso lato, rendendo, i/le dipendenti, soggetti partecipanti oltre che partecipi. Più In particolare, secondo questo OIV potrebbe essere utili, a vari fini, dei momenti collettivi a periodicità annuale (Tav. 2) quali ad esempio:
1.a) Uno all'inizio del Ciclo, subito dopo l'approvazione del PIAO (ad esempio a febbraio) con una "CONVENTION" ANNUALE (IN FASO DI AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE)", in cui illustrare il PIAO a tutti i dipendenti e collaboratori, ma anche a tutti i soggetti che lavorano per l'INDIRE (OIV, REVISORI DEI CONTI, ...) e ad invitati esterni.
In quell' occasione, potrebbero salire "sul palco" e partecipare non solamente la Presidente e il DG, ma anche molti altri soggetti prevalentemente della struttura organizzativa dell'ente.
In tal senso, ad esempio, potrebbero essere soggetti attivi di comunicazione interna i vari Responsabili di progetti di Ricerca (ad illustrare ognuna/o i singoli progetti, cardine della Ricerca) e altri ruoli intermedi (specie Ricercatori) e persino semplici dipendenti, a dimostrazione effettiva dell'essere, il Valore Pubblico e le varie Performance, opera collettiva e, quindi, prodotto collettivo dell'Istituto.
2.a) Un altro potrebbe essere realizzato dopo la fine del Ciclo, subito dopo l'approvazione della Relazione finale di PIAO/PERFORMANCES (ad esempio ai primi di luglio, stante le attuali scadenze di legge) con una "CONVENTION" CONCLUSIVA SUI RISULTATI ANNUALI. Esso sarebbe da svolgere in modo speculare, per quanto riguarda soggetti, temi (ovviamente, in questo caso, in chiave di rendicontazione) a quanto realizzato nella giornata di avvio del Ciclo, ma potrebbe anche essere prevista come l'unica iniziativa dell'anno.

Tav. 2 – **CONVENTION**

"CONVENTION" ANNUALE (IN FASO DI AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE)	"GIORNATA" CONCLUSIVA DEL CICLO SUI RISULTATI DELLE PERFOMANCE

Lo scopo di tali iniziative sarebbe evidentemente plurimo, poiché potrebbe produrre innanzitutto, comunicazione sulle cose da fare e sulle cose realizzate. Inoltre, accrescerebbe evidentemente i profili di identità organizzativa, nonché potenziamento, prevedibilmente, di "engagement".
Per il realizzarsi compiuto di tale iniziativa occorrerebbe, evidentemente, curare/migliorare la partecipazione attiva, da parte della maggior parte della popolazione lavorativa, in fase di progettazione/definizione/rendicontazione delle performance dell'istituto, con la conseguenza che non sarebbe da trascurare un'implicita spinta di innovazione nella redazione dei documenti di PIAO e della Relazione sulle performance.

3.a) Su questo sfondo, si potrebbero prevedere, a fini ulteriori, anche altre iniziative sugli *stakeholder interni*, quali ad esempio (Tav. 3 – ULTERIORI INZIATIVE SU STAKEHOLDER INTERNI):

- analisi annuali (gestite in modo agile, ad esempio, attraverso una scheda di raccolta delle informazioni composta da una-due pagine) atte a misurare la situazione di *people satisfaction* delle/dei dipendenti e dei/lle collaboratori/trici. Tale analisi, magari, potrebbe essere articolata, nell'ambito della struttura organizzativa, al fine di monitorare (con una qualche oggettività, periodicità annuale ed in modo diffuso all'interno dell'Istituto) aspetti *soft* a margine del Ciclo della Performance (per esempio il modo di essere valutati e la comunicazione della valutazione).
  In alternative o in aggiunta, si potrebbero realizzare *focu –group*, diretti a raccogliere elementi di miglioramento organizzativo;
- formazione sulla gestione individuale e sociale delle relazioni intersoggettive sul lavoro e sulla prevenzione dei conflitti interindividuali sul lavoro;
- formazione su temi , richiesti dai dipendenti, dell'integrazione sociale
- altri temi individuati dal CUG e/o proposti (attraverso una rilevazione ad hoc) direttamente dai/lle dipendenti.

Tav. 3 - **ULTERIORI INZIATIVE SU STAKEHOLDER INTERNI**

Formazione rivolta alla risoluzione dei conflitti relazionali (in chiave di prevenzione del conflitto)

Valutazione specifica di valutazione della "*people satisfaction*"

Focus group diretti a raccogliere esisenze di miglioramento

Formazione proposta da CUG o dai/lle dipendenti

D.3. PROFILI DI PROCESSO SUGLI OBIETTIVI DI PERFOMANCE

D. 3.1. Attribuzione/definizione degli obiettivi

Su tale specifico Indire ha, rispetto la quasi totalità degli Enti di Ricerca italiani, **il grande primato di avere continuato a rendere trasparente, anche durante il Ciclo 2022, la Performance Organizzativa dell'intera area Ricerca**, Ciò continua a rappresentare un "successo organizzativo" di INDIRE che si ripete, ogni anno, a partire dal 2020 consolidandosi negli anni compreso il 2022.
Questo OIV continua, con grande soddisfazione, a prenderne atto ed a riconoscere, anche rispetto alla Performance 2022, l'encomiabile sforzo culturale ed operativo di adeguamento che sta dietro tale risultato, su cui questo OIV si è speso, fortemente, con i/le Presidenti di turno, trovando sempre, in essi/e, interlocutori ed interlocutrici ben disponibili e convinti/e della scelta di cui sopra. Ma certamente alla base di tale successo sta, oltre alla fattiva opera delle persone che con diverso ruolo lavorano nell'Area Ricerca, l'efficace opera di convincimento, verso quelle persone, svolta dalla STP (Roberto Carboni come Coordinatore e, in specie, per quanto riguarda la Ricerca, Caterina Orlandi), cui va gran parte del merito dell'efficacia di tale situazione. Di conseguenza, anche nel Ciclo di Performance 2022, l'area Ricerca, evidenziando i suoi progetti di Ricerca, dispiega la sua centralità di Performance nell'Istituto[9].
Considerando qui anche (data la proroga ANVUR rispetto alla scadenza di questa Relazione) parte del Ciclo 2023, si deve riconoscere che Indire è, inoltre, **l'unico o uno dei pochi Enti di Ricerca che attualmente ha raggiunto l'ulteriore traguardo organizzativo di porsi obiettivi di Performance Organizzativa relativi all'intera attività di Istituto e di renderli trasparenti**, **essendo prese in considerazione nel PIAO 2023-2025 oltre alla Performance Organizzativa della Ricerca pure quella dell'Area Amministrativa-Gestionale** (ed a questo ulteriore successo hanno contribuito specificatamente, come STP, Roberto Carboni, Maria Giulia Spriano e Marianna Casula, con la supervisione nei profili metodologici di Caterina Orlandi).
Questo OIV, si è già detto, ha, però, come propria logica di ruolo quella di incalzare sempre l'Organizzazione verso potenziali miglioramenti. Pertanto, invita l'Indire, per quanto riguarda il capitolo specifico dell'attribuzione/definizione degli obiettivi, a lavorare per:
a) superare (gestendo i vincoli giuridici di mancata attuazione dell'art. 74 del d. lgs. 150/2009) le carenze nella fissazione di obiettivi individuali in ordine alla Performance dei Ricercatori;
b) 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 di Performance;
c) agganciare indicatori e target , degli obiettivi Performance, a dati di Bilancio;
d) assegnare, con modalità più formalizzate e costanti, obiettivi individuali e/o di gruppo alla generalità dei/lle dipendenti, non facenti parte della Ricerca.

D. 3.2. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

Nel corso del 2022, INDIRE in esecuzione a quanto previsto dalla normativa vigente, ha realizzato, regolarmente, l'attività di monitoraggio interno della Performance, rispetto agli obiettivi del proprio PIAO 2022-2024, utilizzando come *step* temporale il 31 ottobre 2022. Tale tempistica è stata, di fatto, determinata dalla normativa che ha posticipato la data di adozione del PIAO 2022-2024 al 30 giugno 2022. Per l'anno 2022, tenuto conto della scadenza di adozione del PIAO posticipata al 30 giugno 2022, Indire ha, pertanto, previsto un'unica sessione di monitoraggio. E dopo un confronto con l'OIV e la Presidente, l'ente ha deciso che la STP (Struttura Tecnica Permanente) si sarebbe fatta carico di condurre le attività necessarie alla realizzazione del Monitoraggio previsto relativamente alla sottosezione Performance: (a) temporalmente nel mese di novembre (con riferimento ai mesi di luglio, agosto, settembre, ottobre) e (b) metodologicamente in forma semplificata rispetto i mesi precedenti.

- **Suggerimenti/Raccomandazioni**

  Sul capitolo in esame l'OIV rileva come profili da migliorare:
  - 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

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

della complessiva Funzione di Controllo di Gestione di Indire (che risente, peraltro, anche della mancato esistenza di un software sulla Performance).

- parte della struttura organizzativa vive (anche a causa del perdurante mancato collegamento tra esiti di Performance e Sistema premiante) tali attività, sia in fase di monitoraggio intermedio sia in quello di rendicontazione finale, come una prassi burocratica fine a se stessa. Evidente il peso su tale pregiudizio della circostanza che, per la generalità dei dipendenti, non vi siano effetti individuali derivanti dal Sistema Premiante.

D. 3.3. Valutazione finale dei risultati

Il quadro degli esiti è presente ad un livello di massima trasparenza delle valutazioni della Performance Organizzativa della Ricerca (cfr https://www.indire.it/amministrazione/relazione-sulla-performance-2/ e della Performance individuale del Direttore generale.

- **SUGGERIMENTI/RACCOMANDAZIONI**
  - Sarebbe utile, ove si proceda con l'applicazione della Performance individuale all'interno della Struttura, che si arrivi ad un "Albero delle Performance" che sintetizzi le performance individuale di tutta la popolazione lavorativa.
  - Sul capitolo in esame, specie nella Valutazione dei risultati al di sotto dei Dirigenti, è da migliorare l'"*engagment*" della restante parte della struttura organizzativa. Su ciò pesa, evidentemente, la mancata attivazione di effetti delle prestazioni individuali sul Sistema Premiante della generalità dei dipendenti.
  - Sul piano organizzativo, invece, occorre rafforzare, anche in fase finale di Valutazione, la Funzione interna di Controllo di Gestione, così sgravando la STP (Struttura Tecnica Permanente) dal proprio ruolo di anomale "supplenza organizzativa".

E. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

E.1. IL COMPLESSO FONDAMENTALE RUOLO DELLA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE

L'OIV valuta "eccellente", anche durante il Ciclo della Performance 2022, il ruolo svolto dalla Struttura Tecnica di Supporto, in ordine all' implementazione di un metodo sempre più avanzato nello svolgimento del Ciclo della Performance, sia in termini di consueta opera capillare, approfondita e convinta di consulenza/assistenza tecnica alla struttura interna sia in chiave di motivazione dei propri interlocutori interni. Ciò avviene data la conclamata "supplenza organizzativa" sul fronte della Pianificazione e del Controllo di Gestione.

Ciò, tuttavia, è stata essenziale in un periodo (come detto), quello del 2022, di difficile congiuntura relazionale all'interno dell'Indire.

Questo OIV non finisce mai di apprezzare, pienamente, gli sforzi ed il lavoro metodologico (a fiancoe dell'OIV) e culturale della STP nei confronti dei vari referenti interni, al fine di far loro percepire l'utilità organizzativa (al di là della prescrizioni di legge) della metodologia e di tutta la strumentazione del Ciclo, e ne constata, ancora una volta, i brillanti risultati conseguiti.

L'OIV giudica anche l'elevata maturità di ruolo raggiunta dalla STP, che (fortemente sorretta in tale logica di ruolo dallo stesso OIV) ha saputo tenersi fuori, il più possibile, dalle polemiche "divampate" all'interno dell'Istituto, dilaniato da evidenti conflitti sociali che, in questo 2023, risultano superati.

E.2. IL SISTEMA DEI CONTROLLI UTILI ALLE PERFORMANCE

E.2.1. Pianificazione e Controllo di Gestione (intesa in senso lato)

Un primo profilo di criticità organizzativa sul tema attiene alla Funzione di Controllo, qui intesa in un senso amplissimo , vale a dire come Funzione che ha il compito

- da un lato, ex ante, di supportare dal punto di vista tecnico la Struttura organizzativa, nella fase di progettazione delle Performance e, quindi, nel processo di definizione degli obiettivi;
- da altro lato, durante la parte centrale e finale del Ciclo della Performance, di analizzare/verificare/misurare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione operativa dell'Istituto per consentire che esso ottimizzi quell'azione, attraverso eventuali interventi tempestivi di correzione.

Quindi, intesa in tal ampio senso, la Funzione travalica quella (il Controllo di Gestione) riguardante l'Area Amministrativa-Gestione, essendo funzionale pure all'Area Ricerca.

Rispetto a tale ampia Funzione la STP svolge come si è detto ripetutamente, qui e negli anni, un ruolo di supplenza che non le competerebbe, essendo la STP, invece, sotto-Funzione di supporto rispetto ai compiti dell'OIV, che non sono certo, ad esempio, di Pianificazione (ad esempio di costruzione dei Piani).

A questo proposito l'OIV consiglia, all'Istituto, una riflessione organizzativa per individuare lo sviluppo organizzativo da dare alla stessa Funzione di Controllo, qui intesa in un senso amplissimo in Indire, sia per le utilità da assicurare, in termini di metodo, sul Valore Pubblico e sulle Performance (Organizzativa ed individuali), sia alla Ricerca sia alla Amministrazione-Gestione.

Ovviamente, un'ulteriore riflessione interna riguarda tale Funzione, come si dirà anche successivamente, affinché sia dotata di adeguato software specifico relativo a VP e Performance.

Una migliore organizzazione di quella Funzione, peraltro, consentirebbe anche, alla STP, di "emanciparsi" dalla fase di Misurazione dei processi e dei risultati di lavoro per focalizzarsi, esclusivamente ed accanto all'OIV, sulla fase di Valutazione, dandogli così un più mirato contributo tecnico al presidio della razionalità del processo di Valutazione.

E.2.2. Staff di Pianificazione Strategico

Analogo discorso di strutturazione all'interno dell'Organizzazione merita la parte tecnica di Pianificazione Strategica**.** Anche in tale ambito organizzativo appare, infatti, da approfondire l'organizzazione della Funzione tecnica.

a) Appare essenziale, in primo luogo, il creare/rafforzare, nella struttura organizzativa, una Funzione (eventualmente una sola staff) che operi in sede di Pianificazione, a livello di Presidenza dell'ente.

b) E' necessario, a valle di ciò, che tale staff svolga un'adeguata produzione di dati di *reporting* verso la Presidenza dell'ente e verso l'OIV. Allo stato attuale manca, infatti, un apporto informativo di dettaglio sull'esito delle varie attività strategiche, in termini di sistematica reportistica.

Ciò consentirebbe, peraltro, all'OIV, che oggi si trova "scoperto" nel supporto da parte della struttura organizzativa di Indire, di ricevere, direttemente o per il tramite della STP, **supporto di dati puntuali, per poter svolgere adeguato Controllo Strategico**. Infatti, in carenza di tale infra-struttura organizzativa di supporto, l'OIV, finora, ha potuto svolgere (e solamente ad opera della supplenza della STP) una sommaria opera di controllo strategico più che altro di natura qualitativa e molto aggregata e, di conseguenza, ha fornito soprattutto contributi, in chiave metodologica, con proposte[10] rivolte a strutturare la Funzione tecnica di Pianificazione strategica

Anche in questo ambito, dunque, l'OIV auspica sia un consolidamento organizzativo permanente sia un affinamento di strumentazione (specie, di reporting verso l'OIV).

Rispetto a quanto detto (visto che questa Relazione è completata in ottobre 2023 in virtù della proroga data da Anvur, l'OIV prende atto positivamente che, nel corso del 2023 si è sviluppato un notevole lavoro di innovazione sulla strumentazione strategica, grazie all'opera diretta della Presidente, di parte o tutto il Cda e delle staff presso tale Organo.

L'OIV auspica e confida, pertanto, che a conclusione di tale lavoro di affinamento della Pianificazione, si crei una organizzazione stabile di staff che possa rendere l'attuale sforzo organizzati

- **Suggerimenti/Raccomandazioni**
  - Sul tema, in generale, della Pianificazione e dei Controlli si ritiene utile, se non essenziale, una verifica approfondita dei Sistemi attinenti. In questo l'OIV offre la propria disponibilità a dare un proprio contributo di competenza, ove ciò sia ritenuto necessario dall'istituto ed *in primis* dalla Presidente.
  - Come detto prima appare opportuna creare le Funzione di Pianificazione-Controllo di processo/gestione e di Pianificazione strategico/Reporting strategico.

E.3. SISTEMI INFORMATIVI COME TECNOLOGIE E COME RISORSE DEDICATE

a) Sistemi informatico a supporto del Ciclo della Performance

Un miglioramento da realizzare riguarda un vero e proprio sistema informativo digitalizzato di supporto alla gestione del Ciclo della Performance.

In tal senso occorrerebbe fosse creato un unitario sistema informativo in chiave digitale che sia ausilio informatico del Ciclo della Performance in fase di:

- definizione degli obiettivi strategici e delle sottosezioni del *Valore Pubblico* e della *Performance* in senso stretto,
- Misurazione -Valutazione sia dell'impatto del *Valore pubblico* sia dei risultati *Performance* in

[10] In tal senso l'OIV ha dato, a parte quanto detto in interlocuzioni dirette con la Presidente, a quest'ultima un primo contributo di analisi in "*PRIMI APPROFONDIMENTI A MARGINE DEL DOCUMENTO (27.06/2023) IN MATERIA STRATEGICA, TRASMESSOMI DALLA PRESIDENTE DELL'INDIRE DR.SSA GRIECO*" *del 3.7.2023*

senso stretto (*Performance Organizzativa* e *Performance individuale*)

b) Sistema informativo/informatico a supporto della Misurazione dei risultati dirigenziali in tema di pagamento

Un profilo da integrare molto specifico ma significativo deriva da una recente norma di legge del 2023[11], che prevede la valutazione di obiettivi dirigenziali in ordine ai tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni. In tal senso occorre che gli uffici competenti dell'Istituto prendano contatto con i Revisori dei Conti per apprestare le modalità organizzative di un sistema *ad hoc* affinchè sia acquisita, alla Misurazione e Valutazione della Performance, il risultato inerente ai tempi di pagamento in Indire.

E.4 CONTROLLO INTERNO SULL'INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DALLE NORME E AVENTI RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Inoltre, come si ripete da anni, 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, individuando ruolo/i interessato/i ed una procedura in materia in cui ruoli di controllo amministrativo (inteso come derivato dal Diritto Amministrativo) 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.

Pur rilevando che anche in riferimento alla Performance 2022, le varie strutture deputate a specifici compiti di controllo[12] (ad esempio, Ufficio Procedimenti Disciplinari e Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza) e comunque l'Indire in generale in tutte le sue articolazioni (ivi comprese "segnalazioni di dipendenti") non hanno comunicato, a questo OIV e alla sua STP, alcuna inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della Misurazione e Valutazione della Performance, l'OIV ritiene che occorra migliorare, su questo tema, l'organizzazione *ad hoc*.

In tal senso l'OIV reputa:

a) necessario che l'INDIRE sviluppi una sotto funzione *ad hoc*, di natura amministrativa, che segua tale profilo;
b) l'Istituto elabori ed adotti (con la forma di documento ritenuta più congrua giuridicamente) una compiuta procedura organizzativa di regolazione ai vari fini (compresi quelli disciplinari), che disciplini soggetti coinvolti nella stessa procedura, compiti e tempi e conseguenze delle eventuali inosservanze;
c) reiteri, all'interno del SMVP per la parte funzionale a tale testo, una compiuta procedura organizzativa, eventualmente anche preliminare al processo di Valutazione, di comunicazione all'OIV.

[11] Cfr. art. 4-bis, c. 2, D.L. n. 13/2023 infatti prescrive che: "*2. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali,* ***ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.*** *Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.*"

[12] Su ciò interpellati, attraverso la STP, rispetto alla Performance 2022 dall'OIV, in corso di anno 2023.

E.5 PROFILI DI SVILUPPO DI PROCESSI ORGANIZZATIVI

- **Suggerimenti/Raccomandazioni**

Si ritiene utile consigliare, come in parte fatto in passato[13] , miglioramento di profili di processo organizzativo, tra i quali i seguenti:

- **Processi di prevenzione della Corruzione**

  Nonostante INDIRE abbia molto migliorato in questi ultimi cinque anni raggiungendo elevati livelli sulla Trasparenza, è da ritenere utile se non necessario un rafforzamento organizzativo (sarebbe meglio anche previo specifico *audit*) del processo di Prevenzione della Corruzione, dato il crescente peso degli adempimenti in materia, con adeguamento organizzativo con un Responsabile a tempo pieno e con ulteriori risorse umane (ciascuno/a a presidio dei singoli rami della Prevenzione e Corruzione in senso stretto e della Trasparenza) per migliorare i processi interni in materia, formulare protocolli, adeguare le modalità, gli strumenti e i controlli);
- miglioramento della capacità di controllo di ulteriori ambiti di Performance peraltro sviluppando, capillarmente, la nuova logica del PIAO (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;
- *Engagement* dell'intera struttura dell'Istituto anche sul fronte del controllo permanente/monitoraggio periodico, specie attraverso un ruolo, sempre più tempestivo e competente, dei Referenti all'interno delle Direzione/Unità al fine di rafforzare il loro ruolo di presidio metodologico "decentrato" all'interno della Struttura organizzativa dell'Istituto**.**

E.6. 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 Amministrativa si possa realizzare solo attraverso <u>un capillare processo di informatizzazione nel senso di automazione dei singoli processi amministrativi di lavoro</u>. Ciò consentirebbe, oltre ad un sgravio dei processi su attività ripetitive, maggiore riscontro (anche attraverso blocchi delle procedure/procedimenti in mancanza di avvenunta pubblicazione di documenti; *alert* in casi di mancata pubblicazione; ...) in ordine a procedimenti ed a processi organizzativi, minore rischio di errori di mancata pubblicazione 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);

    - proponga iniziative di miglioramento da sviluppare a breve (anche in termini di

[13] "*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 politico amministrativo ai sensi dell'art. 6 del D. lgs. 150/2009*" del 30/11/2021

funzionamento organizzativo).

- **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'azione sul tema.

F. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'OIV non ha informazioni su 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. Solamente l'ambito Ricerca ha intrapreso attività di rilevazione dei servizi erogati.

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

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV, per ciò che concerne la Performance 2022, ritiene utile che si svolga una riflessione specifica, all'interno dell'Istituto, del grado di utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai fini del progressivo miglioramento della Performance.
Come detto, l'assenza di una ruolo ad hoc (Controllo di Gestione) e la carenza di un software *ad hoc* limita a chi sia interessato all'interno dell'Istituto, ma anche, in seconda battuta, all'OIV ed alla STP (la quale può supplire solo in parte alla Funzione detta), di approfondire tale possibilità, che è, di fatto, lasciata alla gestione de-strutturata da parte delle singole articolazione della Struttura Organizzativa

H. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2022

Per quanto riguarda tale tema e, in specie, su i caposaldi del Sistema Premiante riguardanti il personale dell'Istituto e relativi al 2022, all'OIV risulta, secondo le informazioni raccolte dalla STP presso gli uffici, una situazione del tutto simile a quella dell'anno precedente.

6.1. Per quanto riguarda il Direttore Generale la premiazione di risultato è continuata ad essere esattamente regolata come nell'anno precedente, avendo come principali fonti giuridiche-amministrative:

- una Delibera del C.d.A.;
- il contratto individuale (che risulta essere sempre quello del 2020) tra INDIRE e l'attuale titolare di ruolo.

In conseguenza di ciò il DG ha una propria retribuzione variabile definita in quel contratto.
Gli obiettivi annuali, invece, sono decisi, annualmente (così è stato anche nel 2022), da Presidente e dal C.d.A. ed inseriti, come è stato fatto anche nel 2022, in una specifica scheda-obiettivi nel PIAO.[14]
La proposta di valutazione dei 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). Essa è trasmette per pec, come è stato anche nel 2023 (in riferimento al 2022) al Presidente *protempore.* Infatti, la relativa proposta di valutazione relativa ai risultati 2022 del DG, da parte dell'OIV, è contenuta nella " *SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 2022 DEL DIRETTORE GENERALE - Proposta di valutazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'INDIRE ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e) del D.lgs. 150/09"* fissata in data 26/6/2023 e trasmessa alla Presidente, con pec del 27/06/2023 delle ore 12:03.
La valutazione vera e propria della performance individuale è, poi, decisa dalla Presidente e dal C.d.A..

6.2. Per quanto riguarda l'unica Dirigente Amministrativo, anche per il 2022 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 . da realizzare nel corso della Performance 2022, sono stati fissati dal Direttore Generale e risultano pubblicati sul sito[15].
L'esito della sua valutazione specifica finale è stata attuata dal DG e sull'esito valutativo finale è data informazione di sintesi, nel 2022, nella Relazione sulla Performance dell'Ente (pag. 20) e, essendo tale documento oggetto di pubblicazione obbligatoria, viene in tal modo pubblicizzata sul sito.

Per quanto riguarda i/le restanti dipendenti dell'Istituto, la disciplina inerente al loro sistema premiante (essendo la materia oggetto di relazioni sindacali) è ancora contenuta, nonostante le ripetute sollecitazioni anche da parte di questo Organismo, in una disciplina obsoleta, che si ritiene, sostanzialmente, non conforme a quanto previsto, anche 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.

[14] https://www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/PIAO_12-07-2022.pdf ,pag. 39 e segg.
[15] [15] https://www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/PIAO_12-07-2022.pdf ,pag. 43 e segg

I. ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO

L'OIV, svolgendo il proprio ruolo con una logica "proattiva", completa questa Relazione, mettendo in evidenza una serie di ulteriori 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, comunque, in forma di suggerimenti. In specifico l'Organismo li propone come ipotesi di miglioramento, affinché essi siano analizzati e valutati allo scopo da Presidente e da Direttore generale.
Essi, altresì, sono evidenziati, da parte di questo OIV, considerandoli, sostanzialmente, come spazi potenziali di rafforzamento della "capacità di Performance" dell'Istituto, in aggiunta a quelli già detti in precedenza.

- **Profili di Struttura organizzativa**

  - **Opportunità di riverificare l'adeguatezza/congruità organizzativa**.

Questo Organismo consiglia che si riverifichino gli aspetti di adeguatezza/congruità organizzativa della struttura organizzativa dell'Istituto.
In specie si consiglia di svolgere un'approfondita verifica del disegno di struttura organizzativa, al fine di valutarne meglio l'adeguatezza quantitativa e strutturale rispetto a *Mission*, Strategia ed Attività in essere nell'Istituto.
Più in specifico, è opportuna un'analisi della congruenza organizzativa dell'intera struttura organizzativa (o, almeno, iniziando *in progress* rispetto a parti di essa) in termini di disegno/articolazione delle unità organizzative e dei ruoli e di sufficienza/insufficienza di "capitale umano" disponibile rispetto a missione, a strategie ed a esigenze in generale dello stesso Istituto.
L'OIV prende, comunque, favorevolmente atto che, nel 2023, si è innescato, al massimo livello di Vertice dell'Istituto e con implicazioni macro-organizzative, un percorso virtuoso di miglioramento che dal livello strategico (attuale formulazione del PTA) si intende sviluppare , in chiave *top-down*, anche a livello di disegno di struttura organizzativa interna.
In ambito Area Ricerca e a conclusione dei lavori sul piano strategico si consiglia valutare le esigenze di adeguamento quali-quantitativo dell'Area stessa, anche considerando il numero da ritenere limitato delle attuali risorse uamen "ingaggiate" rispetto al numero delle Linee di ricerca.
Ad un livello più specifico, si suggerisce una verifica della congruità della struttura amministrativo-gestionale rispetto alle esigenze complessive dell'Istituto. In particolare (e parte di quanto verrà più oltre approfondito), occorre che si verifichi da parte del Vertice se sia adeguato (specie in termini di deleghe effettivamente attivate) il quadro effettivo di Direzioni e staff rispetto alle sempre più complesse esigenze, riscontrandosi ancora *interim* di ruoli in essere che andrebbero preferibilmente ricoperti ad hoc.
In sintesi, quindi, è evidente la carenza di:

- titolarità di Direzione a sé su Risorse Umane ed Affari generali. E' tuttavia emergente, in questo ultimo scorcio di 2023 e l'OIV ne prende atto favorevolmente, l'intendimento interno all'Istituto di provvedere nel 2024, una volta determinatesi i presupposti finanziari utili e considerate le parallele esigenze di stabilizzazione di personale attualmente precario, consolidamento quest'ultimo finalizzato a rafforzare la capacità di Performance dell'Istituto;
- supporto di unità di staff e di Ricercatori (anche in termini di Pianificazione/Controllo) alla Ricerca;
- unità e risorse umane sul monitoraggio/controllo/audit sulle attività dell'Istituto.

- **Applicazione Codice di comportamento e Performance**

  Su questo piano e come previsto dalle Linee Guida ANAC, secondo l'OIV sarebbe utile "travasare" condotte contenute nel vigente Codice di Comportamenti in termini di:
  - Obiettivi positivi di attuazione a livello di Performance;

- Comportamenti organizzativi da verificare in corso di Performance.

- **Lo smart working: attuazione nel 2022 e profili di miglioramento organizzativo nel suo utilizzo futuro**

Anche nel corso del 2022 e del 2023 la modalità il lavoro agile risulta essere, dalle informazioni acquisite dagli uffici attraverso la STP, in linea con gli intendimenti più recenti. Quindi, conclusasi la fase di emergenza, lo smart working ritorna ad essere un grande fattore di organizzazione del lavoro con una sua specifica utilità (probabilmente da approfondire anche ulteriormente, sia nelle criticità che può causare sia nei benefici da esplorare ulteriormente) anche in relazione alle ricadute sulla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata/familiare ed a quelli di sostenibilità ambientale.

J. 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 Permanente.

Per quanto riguarda la parte documentale sono stati analizzati svariati documenti del Ciclo della Performance, principalmente disponibili sul sito dell'Ente, tra i quali sono stati presi in considerazione:

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance[16] di Indire;
- Il Piao 2022-2024[17];
- Relazione sulla Performance 2022 Giugno 2023[18].

Naturalmente si sono tenuti i vari documenti dell'OIV e le informazioni raccolte anche in sede colloquiale in relazione al Ciclo della Performance 2023.

K. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

A parere di questo OIV, Indire, nel complesso del Ciclo della Performance 2022, ha ulteriormente migliorato il proprio sviluppo organizzativo in tema di Performance rispetto agli anni precedenti.

Ovviamente, questo Organismo, da parte sua, promuove, anche in questo documento, ulteriore cambiamento organizzativo utile a migliorare logiche ed azioni verso prospettive di maggiore *compliance* e di utile innovazione organizzativa.

15/10/2022

L'OIV Monocratico dell'INDIRE

Monea Aldo

(documento firmato digitalmente)

[16] https://www.indire.it/wp-content/uploads/2022/12/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.pdf
[17] https://www.indire.it/amministrazione/piano-della-performance-piano-esecutivo-di-gestione/
[18] Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2023/08/Relazione-della-performance-2022.pdf