

***RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI
INTERNI DELL'INDIRE RIFERITO AL CICLO DELLA PERFORMANCE
ANNO 2024***

(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**

13 11 2025.

INDICE

PREMESSA.....	pag. 03
INTRODUZIONE.....	pag. 04
1. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI.....	pag. 05
2. VALORE PUBBLICO.....	pag. 05
3. CICLO DELLA PERFORMANCE” 2024. PROFILI GENERALI.....	pag. 07
4. ANALISI DI MAGGIORE DETTAGLIO SUL PROCESSO DI PERFORMANCE.....	pag. 21
5. SOTTOSEZIONE “ATTI CORRUTTIVI” (Cenni per quanto di competenza dell’OIV).....	pag. 23
6. STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI SUPPORTO.....	pag. 25
7. INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO SISTEMI INFORMATIVI COME TECNOLOGIE E COME RISORSE DEDICATE.....	pag. 26
8. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELLA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	pag.26
9. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	pag.26
10. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	pag.27
11. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2024	pag.27
12. ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO.....	pag.29
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	pag. 30

PREMESSA

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del Sistema di 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, pertanto, ha, in primo luogo, il fine di rispondere al dato normativo, riferendo, sia all'Organo di Indirizzo politico interno ad INDIRE sia agli "stakeholder" esterni ed interni (sia pure in via indiretta, attraverso la pubblicazione di questo documento su "Amministrazione Trasparente" sul sito dell'Ente), sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni all'Ente, mettendo in luce gli aspetti positivi e quelli negativi rilevati dall'OIV con il supporto della STP.

Questo documento persegue, nell'impostazione di questo OIV, non solamente la finalità di segnalare i punti di forza e le eventuali criticità del quadro di Sistema nel 2024, ma quella di dare ogni possibile suggerimento di miglioramento organizzativo. In tal senso, questo documento, pur non potendo avere (dato il particolare e limitato ruolo che l'OIV ha in base a leggi e Linee Guida applicantesi alla sua azione) i connotati di una vera e propria analisi organizzativa, intende individuare ed evidenziare elementi di natura organizzativa, utili ad accrescere la capacità dell'ente di produrre Valore pubblico e Performance.

In linea generale, l'OIV, anche in questo documento, si ispira ai principi di indipendenza e di imparzialità e la Relazione rispetta i principi di trasparenza, di attendibilità, di ragionevolezza, e (nei limiti del possibile, trattandosi di valutazioni, in parte, soggettive, di verificabilità dei contenuti.

INTRODUZIONE

Le finalità di questo documento

Nelle valutazioni di conformità in senso stretto, l'Organismo s'ispira, oltre che alla normativa di legge, ad una serie di linee di indirizzo, tra le quali (citando soprattutto le più recenti) principalmente:

- “LINEE GUIDA 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione - Approvate con Delibera del Consiglio Direttivo n. 82 del 03 aprile 2025¹, per quanto essa, rivolta alle Università, possa essere applicabile nel caso di specie)³;
 - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche GUIDA ALLA COMPILAZIONE⁴;
 - d.P.R. .24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"⁵ ;
 - d.P.R. .30 giugno 2022, n. 132 del 2022 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”;
 - “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”;
 - la Direttiva Zangrillo 28/11/2023 recante “*nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*” ed ulteriori Delibere emanate successivamente;
 - le Delibere ANAC, per quanto di competenza dell'OIV, e quindi in specie sulla Trasparenza;
- L'Organismo ritiene utile considerare, come semplice stimolo metodologico e quindi in linea di massima, taluni contenuti delle “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 CIVIT⁷, pur non essendo tale documento più vincolante per gli EPR, per scelta della stessa Anvur.

Profili presupposti

La presente Relazione ha, inoltre, base su:

- a) tutti i documenti del Ciclo della Performance 2024 (ad esempio: PIAO, Documento di Monitoraggio ex art. 6 D. lgs. 150 del 2009, Relazione sulla Performance) dell'INDIRE, ma anche quelli inerenti altri profili di ruolo dell'OIV (ad esempio: sito Trasparenza Amministrativa; Codice di Comportamento, la Parità di Genere e la lotta alle discriminazioni).
- b) i colloqui avuti, durante il Ciclo 2024 e in quello 2025, con la Struttura Tecnica di Supporto, efficacemente ed efficientemente diretta dal dr. Carboni. In tal modo l'Organismo ha potuto considerare quanto emergente dall'azione organizzativa dell'ente e dal contesto intorno. Ciò ha consentito all'Organismo di ricevere trasferimento di informazioni ed elevato supporto tecnico;
- c) ogni altro elemento di conoscenza in possesso dell'OIV acquisito, talora anche in modo informale, nel corso del Ciclo.
- d) profili metodologici precisati e suggerimenti dati in vari propri documenti ufficiali di Organismo del 2024 e del 2025. In questo senso si procederà qui, talora, a rinvii su documenti OIV già esistenti.

¹ https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-04/LGNuclei_2025.pdf

³ cfr. GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022).

⁴ Cfr. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/09/07/22G00147/SG>

⁵ Cfr. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/30/22G00088/sq>

⁷ Cfr. <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-c2-a0numero-23-del-16/04/2013-1>

1. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

È da premettere che, nel 2024, l'Istituto ha vissuto, per molti versi, una congiuntura “turbolenta”. Infatti quel Ciclo di Performance è stato contraddistinto da **una situazione istituzionale non “lineare” a causa dell'avvicendamento, al Vertice di indirizzo interno ed in corso di anno, tra Consiglio di Amministrazione e Commissario straordinario e le conseguenti limitate possibilità di azione del secondo ruolo (pur in presenza di un titolare di ruolo dotato di grandissima competenza amministrativa), ristrette all'ordinaria amministrazione**”.

In tale Ciclo pure l'OIV ha potuto promuovere poco “Improvement”, considerando tale travagliata “congiuntura istituzionale”.

Nonostante ciò, la struttura organizzativa nel suo complesso, grazie all'azione del Direttore Generale, del personale dipendente tutto e, specie per quanto riguarda la Performance, della particolare e meritoria azione della Struttura Tecnica Permanente, ha gestito l'ordinaria amministrazione” con grande capacità di risposta.

2. VALORE PUBBLICO

Come tutti gli enti di Ricerca anche Indire sta implementando, negli anni, il Valore Pubblico come modello organizzativo atto a promuovere e verificare l'impatto dell'Istituto sulla Società italiana e sui “Benessere” di riferimento.

Questo OIV ritiene che l'Ente lo stia facendo con modalità in *progress*, in linea di massima, appropriate in termini di equilibrio tra innovazione, di efficacia e di efficienza, privilegiando, adeguatamente, la propria “core activity”, rappresentata specie dalle attività dell'Area Ricerca. Infatti, nel Ciclo di riferimento, sul tema hanno ben lavorato, in termini di ideazione e di implementazione, in specie il Responsabile della STP e la componente STP per la Ricerca. È stata attiva partecipe dello sforzo sul VP pure l'Area Amministrativo-Gestionale, guidata dal Direttore Generale dr. Galli, che ha supportato adeguatamente, con le proprie strutture di servizio, l'Area di Ricerca, agevolando quest'ultima nel proprio sforzo di approfondimento sui propri temi di azione.

La formalizzazione concreta degli esiti del processo in materia sviluppato dall'Istituto nel 2024 sono stati:

- a) in fase di ideazione, **l'Allegato al PIAO 2024-2026 Sottosezione Valore Pubblico Settore Ricerca**⁸, che rappresenta un particolareggiato lavoro di analisi e di progettazione del Valore Pubblico da svolgere quell'anno;
- b) quanto emerso in sede di rendicontazione, come profili di realizzazione all'interno della **Relazione sulla Performance 2024 in, specie Sottosezioni Valore Pubblico e Performance Relazione Il Valore Pubblico e la Performance di INDIRE - anno 2024 Giugno 2025**⁹ e specificatamente:
 - nel paragrafo 4.1 *Il Valore Pubblico di INDIRE*, (a pag. 26 del documento sopra citato),
 - nel successivo paragrafo 4.4 *I risultati prodotti dalle Strutture di Ricerca e il Valore Pubblico* (a pag. 35 del documento sopra citato)¹⁰,
 - in 4.5 *Il percorso di INDIRE per misurare il Valore Pubblico generato* (a pag. 35 del documento sopra citato)¹¹.

Nel complesso, nel 2024, Indire ha dimostrato, anche da tale documentazione, di svolgere un percorso originale, specifico e congruo, in ciò sostenuto fortemente da questo Organismo (pur in un Ciclo non agevole data una qualche carenza di riferimento concreto a livello strategico all'interno dell'Istituto, prefigurato in precedenza). In carenza di una significativa azione (per la situazione congiunturale detta) del Vertice di Indirizzo, un aspetto positivo del 2024, in tema di VP, è stato pure rappresentato dallo sforzo di riflessione e di ideazione tecnica sviluppato dalla STP (grazie ad un elevato sforzo di attenzione sulla ricerca della dr.ssa Orlandi ed un coordinamento, specie verso l'esterno, del Responsabile dr. Carboni) che, in ciò, ha gestito, per conto di Indire, fruttuosi scambi informativi e di progettazione in sede di “tavolo sul VP” del Codiger,

⁸ <https://www.indire.it/wp-content/uploads/2024/04/PIAO-2024-2026-08.04.2024-.pdf>

⁹ www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/Relazione_valutazione_Performance-PP_2024_25_giugno_2025.pdf

¹⁰ www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/Relazione_valutazione_Performance-PP_2024_25_giugno_2025.pdf

¹¹ www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/Relazione_valutazione_Performance-PP_2024_25_giugno_2025.pdf

nell'ambito del Gruppo di Progetto ISTAT-CERVAP. Partecipe dello sforzo sul VP è stato anche l'Area Amministrativo-Gestionale, guidata dal Direttore Generale dr. Galli, specie nella parte di ruolo organizzativo di servizio verso l'Area di Ricerca.

L'OIV, quindi, valuta che tale parte di attività 2024 sia stata sviluppata, proprio per lo sforzo graduale che si è fatto nel 2024 e (alla luce degli elementi utili emersi alla data della presente relazione) nel 2025, in modo positivo. Ovviamente il consiglio generale di metodo è quello di procedere, dopo il Ciclo 2024, con logica di miglioramento continuo.

Suggerimenti:

○ Collocare il VP al crocevia tra Linee strategiche “a monte” e Programmazione degli obiettivi “a valle” dell'Istituto.

In tal senso occorre rendere, “a valle” del PTA, il VP “bussola” della successiva Programmazione annuale degli obiettivi operativi (vale a dire la c.d. Performance);

○ Perfezionare l'implementazione del Valore Pubblico

Procedere sul percorso tecnico ed operativo avviato, accrescendo l'“implementazione” del “modello organizzativo” inerente e conseguente al VP.

In questo quadro si consiglia di continuare a procedere nel:

- l'affinare, dal punto di vista tecnico, la nozione di Valore Pubblico. perfezionando il suo perimetro complessivo, facendo emergere, sempre più nitidamente, gli specifici ambiti di Benessere su cui Indire intenderà produrre i suoi effetti positivi;
- migliorare la strumentazione tecnica, sia (“a monte” del processo organizzativo) con una definizione efficace, - della categoria, anche in chiave epistemologica, dell'“*impatto*” e - della capacità di prefigurare e valutare gli “impatti, sia “a monte” (in sede predittiva, di PIAO) sia “a valle” (in sede di Rendicontazione del VP), accrescendo le capacità tecniche di misurazione con una conseguente valutazione precisa degli impatti ricercati e prodotti;
- avere, in tutto il processo, un rapporto, altamente sensibile ed “evidenziato”, con gli *stakeholder*. In specie, si consiglia di dare loro spazio e visibilità di partecipazione sia in fase di definizione del VP sia di valutazione dell'impatto determinato come VP sugli stakeholder;
- Allo stesso tempo occorre migliorare (come implicito nel punto precedente) l'*accountability* esterna ed interna sul VP.

○ Ulteriori contenuti

Si invita l'INDIRE anche, sul piano più specifico dei contenuti, ad:

- includere nel VP i contenuti obbligati secondo il d.P.R. 30 giugno 2025, tra cui quelli in generale di VP, vale a dire, gli obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna Amministrazione.

In tal senso, accanto agli obiettivi di Valore Pubblico generati dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo, di introdurre nel VP anche:

- le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e,
- (ove Indire sia interessata dall'Agenda Digitale), secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;
- Si suggerisce come ulteriore tema di VP, specificatamente relativo alla parte Amministrativa Gestione, l'analisi/valutazione dell'impatto sociale e/o economico di Erasmus sulle Comunità di riferimento. Ciò pure considerando ciò che già viene effettuata, come analisi inerente tale impatto, e che è stata sviluppata secondo una metodologia in collaborazione con l'ambiente universitario.

Quadro grafico dei suggerimenti

ACCRESCE
L'“IMPLEMENTAZIONE” DEL
“MODELLO ORGANIZZATIVO”
INERENTE E CONSEGUENTE
AL VP

INCLUDERE NEL VP I
CONTENUTI
OBBLIGATI SECONDO
IL D.P.R. 30 GIUGNO
2025

L'ANALISI/VALUTAZIONE
DELL'IMPATTO SOCIALE E/O
ECONOMICO DI ERASMUS
SULLE COMUNITÀ DI
RIFERIMENTO

3. “CICLO DELLA PERFORMANCE” 2024: PROFILI GENERALI

a. IL SMVP

Il quadro di regolazione riferito al Ciclo di Performance 2024 è espresso nel “*SMVP SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione 132 del 29.12.2023*”¹³

Il documento è stato stilato nel 2024 senza profondi cambiamenti rispetto al testo dell’anno precedente. Anche nel Sistema relativo al Ciclo 2025 non sono state apportate particolari innovazioni.

Suggerimenti:

- **Svolgere una ricognizione del testo attuale del SMVP al fine di integrarlo rispetto alle esigenze attuali**

In linea generale, si consiglia una ricognizione approfondita, da parte dell’Istituto, del testo attualmente vigente (vale a dire non solo quello del 2024, ma anche quello valevole per il Ciclo 2025 che è molto simile nella struttura a quello precedente) per **valutare l’utilità di introdurre eventuali contenuti ulteriori, che adeguino le regole all’evoluzione organizzativa dell’ente negli ultimi anni e di quelli ulteriori da implementare nel 2026**. Ad esempio, in ordine alla posizione valutativa di ruoli (oggi in situazione interinale) da coprire e da valutare nel 2026

- **Rendere la partecipazione degli stakeholder esterni ed interni più significativa, sistematica ed esplicita nel SMVP**

Più in specifico, data la ricchezza qualitativa e quantitativa di *stakeholder* dell’Istituto, occorre rafforzare (in modo coerente con quanto risulterà implementabile, in termini di “sostenibilità organizzativa” all’interno dell’Istituto) partecipazione nel futuro SMVP il contributo di Valutazione partecipativa, sia degli stakeholder esterni sia di quelli interni.

Si consiglia, in tale ambito, di dare maggiore attuazione (e regolazione) sia alle specifiche Linee Guida del DFP sia all’art.19 bis del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 sia alla mia nota emanata, in corso di 2025 (“*MODALITA’ SULLA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER INTERNI AL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI INDIRE AI SENSI DELL’ART. 19 BIS DEL D. LGS. 150 DEL 2009*”)¹⁴.

A questo fine, ad esempio può essere utile esplicitare meglio, in chiave organizzativa (cominciando con il chiarire “chi fa che cosa”, tempo e periodicità, azioni applicative, “catalogo” delle forme di partecipazione, schede di valutazione o comunque di raccolta di loro “desiderata”/opinioni, ... Su questo ulteriori concetti saranno posti in seguito. (cfr. successivo 2.3. *STAKEHOLDER: GLI SPAZI DI RUOLO*)

- **Esplicitare la funzione del Controllo di Gestione ai fini della Misurazione della Performance**

Un ulteriore contenuto auspicato sarebbe l’esplicitare maggiormente, organicamente, la funzione di “Controllo di Gestione” per quanto specificatamente inerente ai suoi compiti ai fini della Performance (in specifico, Misurazione). È da ricordare che attualmente tale parte di funzione riferita alla Performance è svolta (in evidente “supplenza organizzativa”) dalla Struttura Tecnica Permanente, di supporto all’OIV.

- **Valutazione performance individuale: aggiornare/perfezionare le regole in tema di Valutazione delle Performance individuali.**

Si auspica, ad esempio, di:

- Applicare/attuare *in progress* la Valutazione a 360 gradi, di cui alla Direttiva Zangrillo;
- formalizzare le regole della valutazione delle figure di Dirigenti esistenti o per cui è previsto l’inserimento nel 2025-2026;
- inserire schede-tipo di valutazione dei comportamenti organizzativi, da utilizzare nei processi valutativi delle varie Performance individuali, delle figure assoggettate nel 2026, (stante la disapplicazione dell’art. 74 c.4, riferito a Tecnologi e Ricercatori, del D. lgs. 150 2009), nell’ambito dell’Area Amministrativa/Gestionale. È da chiarire qui che la valutazione dei comportamenti organizzativi ha un’utilità gestionale, ancora prima di quella derivante dal legame (eventuale, allo stato attuale) con il Sistema Premiante (che come si dirà anche

¹³ www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/04_SMVP_12-2023.pdf

¹⁴ Queste ultima Nota OIV, specificatamente diretta al tema degli stakeholder interni, è, come già detto in precedenza, da considerare utilizzabile, per via analogica, pure relativamente agli stakeholder esterni. Su tale tema si tenga pure conto di quanto si dirà più oltre in questo documento. Quella Nota è disponibile nell’Archivio degli atti elettronici dell’OIV presso gli Uffici della STP.

successivamente, è auspicabile sia realizzato almeno relativamente al personale dipendente di Amministrazione-Gestione);

- **regolare la Comunicazione della valutazione**

È opportuno regolare ed esplicitare il processo organizzativo di Comunicazione della Valutazione, così definendo un metodo organizzativo-tecnico-operativo per tutte le fasi del processo organizzativo e per tutti i ruoli, rendendo tale profilo come virtuoso aspetto gestionale. Sarebbe utile, ad esempio, fornire regole sulle modalità, pure formali, di comunicazione individuale, dalla fase di assegnazione degli obiettivi, a quella di monitoraggio intermedio di risultati e comportamenti organizzativi a quella di comunicazione finale della valutazione;

- **prevedere la Differenziazione Valutativa verso i dipendenti, a carico del/i Dirigenti** Prevedere, specie in relazione all'inserimento di nuovi ruoli dirigenziali, profili di differenziazione dirigenziale legati alla valutazione dei dipendenti;

- **prefigurare, in sede di Valutazione individuale, percorsi di sviluppo individuale delle competenze**

È utile sistematizzare le conseguenze del processo valutativo, ove perfezionato sui livelli organizzativi almeno impiegatizi ed intermedi, per quanto riguarda le azioni di rafforzamento delle competenze necessari ai vari ruoli e lavori.

- **Chiarire il legame (eventuale) tra Valutazione e Sistema premiante**

È essenziale esplicitare meglio tale rapporto aggiornandolo di anno in anno.

Tale profilo è, peraltro, chiesto, annualmente, da ANAC come profilo esplicito di pubblicazione in Amministrazione Trasparente,

- In via generale, occorre considerare sia le eventuali implicazioni, valutative e premianti per l'Indire, del recentissimo CCNL per gli Enti di Ricerca
- Inoltre, ove producano conseguenze su Indire, le conclusioni da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e Ministero dell'Economia e delle Finanze in tema di Contratto Collettivo Nazionale Integrativo (CCI), recante "Criteri per l'utilizzazione delle risorse di cui al Fondo artt. 10 e 19 del CCNL EPR 2002-2005 del 07/04/2006", periodo 01/01/2024 – 31/12/2026, sottoscritto da ASI, RSU e OO.SS. il 30/05/2024
- Inoltre occorre porre in essere un quadro organico di regole tecniche relative all'aggancio del Sistema Premiante con il Titolo III del d. lgs. 150/2009 o almeno stimolare i tavoli contrattuali nazionali a dare applicazione in sede di CCNL, così perfezionando il rapporto tra Misurazione/Valutazione di Performance Organizzativa ed Individuale ed incidenza sul Sistema Premiante. In tal senso si potrebbe, ad esempio, esplicitare, in un documento "di collegamento" tra i due Sistemi, le misure di incidenza percentuale dei vari profili di Performance individuale sul Sistema Premiante;
- Progettare i premi "immateriali" alla luce della Direttiva 2023 del Ministro Zangrillo sulla Performance individuale.

Attivare gruppi interfunzionali finalizzati alla definizione tecnica delle Sottosezioni VP e Performance

Si potrebbe introdurre **Gruppi interfunzionali (una sorta di tavolo di regia metodologico, a cui potrebbe partecipare con ruolo "sui generis" l'OIV)**, con la partecipazione di referenti organizzativi interni (composti da Dirigenti o dai Responsabili di unità organizzativa o da loro referenti) per la definizione tecnica delle Performance, in fase di stesura del "Piano Performance". Gli stessi gruppi potrebbero servire in futuro per la calibratura in fase di valutazione dei dipendenti al di sotto dei Dirigenti;

- **Prevedere regole su conseguenze di procedimenti disciplinari sul Sistema di valutazione e sul Sistema premiante**

Prevedere regole giuridiche sull'impatto, in base alle tipologie di sanzioni disciplinari, di eventuali provvedimenti disciplinari sul Sistema di valutazione e sul Sistema premiante

- **Stabilire regole in ordine al controllo amministrativo e di conseguenze, in sede di Valutazione e di Sistema Premiante, derivanti da inosservanza di obblighi (specie dirigenziali) rilevanti ai fini della Misurazione e Valutazione Performance**

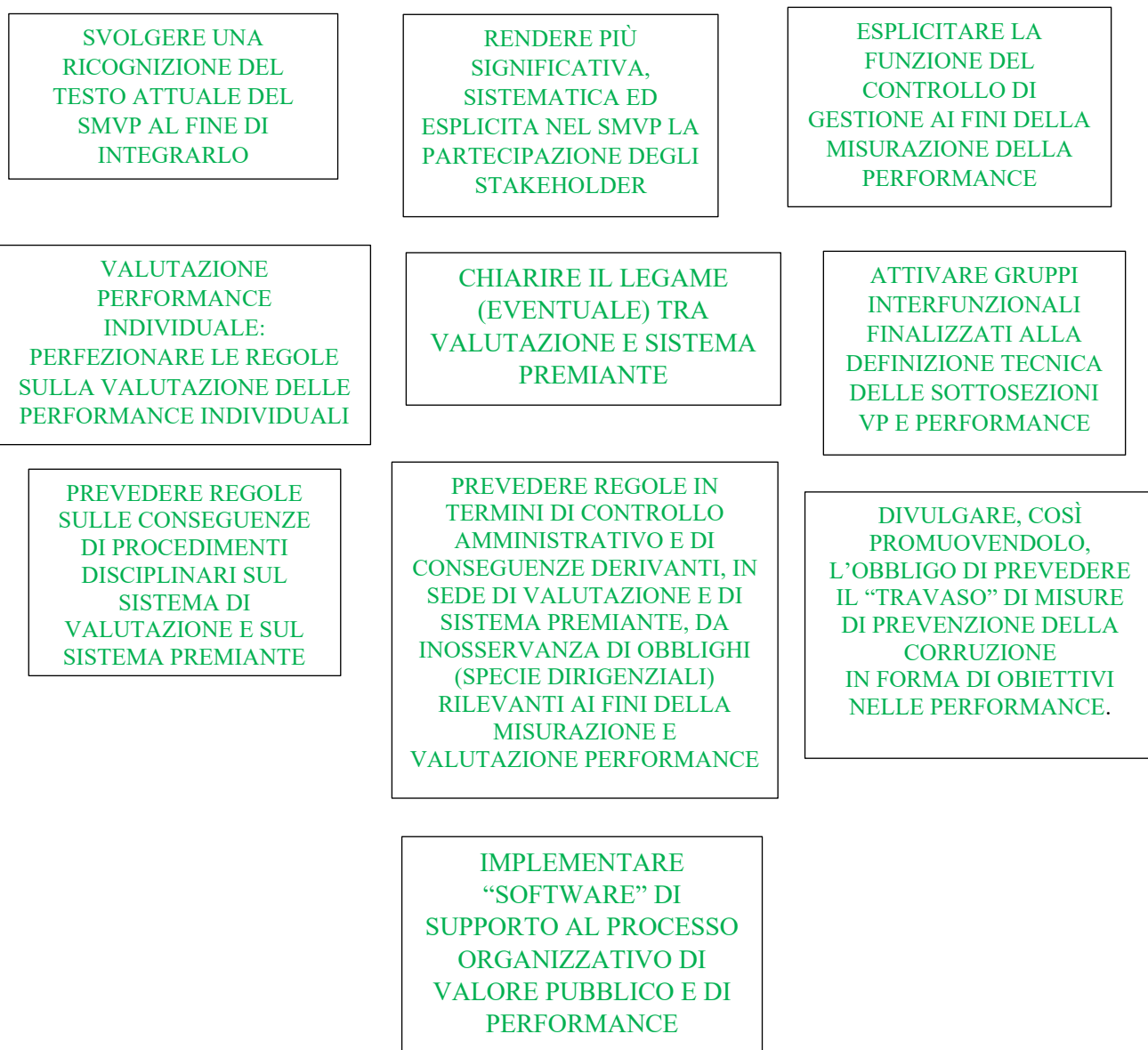
Come questo Organismo ha già fatto presente negli anni, occorre altresì costruire, nel SMVP, uno specifico quadro di regole e prevedere **un Sistema organizzativo di controllo amministrativo interno (che per divieto esistente in norme di legge non può essere attribuito all'Organismo) inerente all'inosservanza degli obblighi dirigenziali, previsti da numerose norme specifiche, che hanno rilevanza (secondo le stesse disposizioni) ai fini della Misurazione e Valutazione della performance**. Si tratta di norme presenti in varie leggi ed inerenti ai più svariati temi, tra cui, ad esempio, concernenti il rispetto dei tempi di conclusione del procedimento, la mancata pubblicazione di documenti ai fini della Trasparenza amministrativa (di cui all'art.43 del D. LGS. 43 del 2013). In

questo senso è necessario che Indire, attraverso il proprio SMVP, regoli, con una specifica procedura organizzativo-giuridica, molti profili di tale tema, come ad esempio:

- quale sia il ruolo/i che deve accertare violazioni che sono, solitamente, di Diritto Amministrativo (svolgendo, specie, un controllo all'interno di documenti amministrativi dell'INDIRE);
 - poteri di accertamento dell'eventuale condotta di inosservanza da parte del ruolo (come appena detto, è da individuare in Indire) di tale forma di Controllo (da ritenere in linea di massima) di Diritto amministrativo;
 - l'obbligo di segnalazione (ad esempio, che potrebbe essere costruito analogamente a quanto previsto in materia di obblighi dirigenziali dall'art. 43 del D. lgs. 33/2013) delle eventuali inosservanze ai vari soggetti interessati (tra cui, come minimo per conoscenza, all'OIV);
 - quale sia il ruolo dell'OIV (ad esempio, dover, a sua volta, segnalare le inosservanze, per le implicazioni in ordine alla Valutazione dei dirigenti, a seconda dei soggetti inadempienti, ai soggetti valutatori finali, quindi al D.G e/o alla Presidente? Ed ancora: monitorare l'esito della procedura in ordine agli effetti di Misurazione e Valutazione);
 - il fissare la correlazione tra inadempimento dirigenziale, suo peso sulla performance individuale e collegamento al Sistema premiante.
- **Divulgare, così promuovendolo nelle prassi annuali di PIAO, l'obbligo di prevedere il “travaso” di Misure di prevenzione della corruzione, in forma di obiettivi nelle Performance.**
 - **Implementare “software” di supporto al processo organizzativo di Valore Pubblico e di Performance**

È necessario implementare sollecitamente un *software* di supporto al Ciclo della *Performance* che, attraverso la procedura e le “videate” presenti nel *software*, indirizzi, proceduralizzi e, quindi, guidi e supporti la partecipazione/gestione, da parte dei principali attori, del Ciclo al processo di *Ciclo della Performance*.

Quadro grafico dei suggerimenti



3.2. PIAO: sottosezione “Performance”

Il Ciclo della Performance 2024 ha avuto il primo atto nel “*PIAO Piano integrato di attività ed organizzazione 2024-2024*”¹⁷.

Il Ciclo 2024 si è chiuso regolarmente con la Relazione annuale sulla Performance 2024¹⁹ che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione con propria delibera n. 27/2025.

. costantemente informato da parte della STP sui contenuti *in progress* del documento) con proprio atto del 27 giugno 2025²⁰.

Per quanto riguarda il processo organizzativo di Ciclo si prende atto positivamente che molto si è fatto da parte dell’Istituto sul raccordo tra Performance e Bilancio che risulta strettamente collegato, in termini di PIAO (in specie Performance) rispetto a Bilancio di previsione e, in modo che i due documenti sono fortemente connessi se non addirittura (in molte parti) correlati. Ciò, evidentemente, ha rafforzato e continuerà, di anno in anno, a collegare i processi di Pianificazione e Programmazione annuali e, successivamente, quelli di Controllo (specie a seguito del Bilancio Consuntivo) con la Performance attesa e realizzata.

Nel complesso, l’OIV ritiene che il processo organizzativo sviluppato da Indire durante il Ciclo 2024 presenti, da un punto di vista di profili di *compliance*, gli essenziali profili di conformità.

Naturalmente ha, in qualche modo, pesato, nel Ciclo, l’alternarsi già detta tra parte con normale e piena Presidenza e parte con Commissario straordinario a minori poteri.

SUGGERIMENTI

✓ Profili di miglioramento in generale

In chiave di miglioramenti, in generale, (a parte gli approfondimenti di cui si dirà in seguito) sarebbe utile che Indire, attraverso i vari soggetti coinvolti, agisca, in futuro, sui seguenti profili:

- **Migliorare la procedura di preparazione e definizione delle Performance (tempi adeguati, condivisone da parte dei partecipanti, ...).** In tal senso occorre a parere dell’OIV:

- **Un miglioramento della programmazione deve essere una maggiore tempestività di definizione e, pure, di messa a disposizione e quindi di approvazione dei documenti del Ciclo.** In altre parole, è necessario che l’Istituto anticipi, nel Ciclo 2026, i tempi di redazione dei vari documenti affinché non ne soffrano i tempi di preparazione del PIAO, del Monitoraggio e di Relazione sulla Performance annuale e che quindi essi non siano posti in tempi troppo ravvicinati alle scadenze normative come avviene attualmente. Ciò consentirebbe alla STP e quindi di conseguenza all’OIV di poter svolgere, con maggiore ponderazione, i propri compiti.

- **un maggiore e più organizzato coinvolgimento di soggetti partecipanti ai processi di definizione dei vari documenti**

Si è già detto come sia auspicabile una maggiore articolazione dei soggetti coinvolti nei processi di redazione e rendicontazione in modo da accrescere le competenze in campo. Si è già detto del “Gruppo di regia tecnica” a cui si rinvia (ad esempio: staff sia a livello di Presidenza sia di Direzione Generale; specificatamente, nell’ambito dell’Area Amministrativo-Gestionale, data la carenza, in tale ambito, di specifici titolari di ruoli dirigenziali, ciò sarà possibile concretamente una volta ricoperti, con titolari specifici, gli attuali *interim*) durante il Ciclo

- (come già detto) **Implementazione di ulteriori infrastrutture tecnologiche, quale, soprattutto, un software che supporti il Ciclo nei processi organizzativi di Valore Pubblico e di Performance.**

PROFILI DI MIGLIORAMENTO IN GENERALE

MIGLIORARE LA PROCEDURA DI
PREPARAZIONE E DEFINIZIONE
DELLE PERFORMANCE (TEMPI
ADEGUATI, CONDIVISIONE DA
PARTE DEI PARTECIPANTI, ...).

¹⁷ Cfr. <https://www.indire.it/wp-content/uploads/2024/04/PIAO-2024-2026-08.04.2024-.pdf> https://www.indire.it/wp-content/uploads/2023/02/PIAO_31-01-23-rev-def.pdf

¹⁹ Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2023/11/03_relazione_monitoraggio_PP_2023_1.pdf

²⁰ Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2015/08/Copia_DocPrincipale_OIV_VALIDAZIONE_RELAZ_PERFORMANCE_2024-signed.pdf

✓ Profili di miglioramento più specifici

Ulteriori elementi di criticità e di miglioramento del Ciclo sono già stati espressi in vari documenti OIV che sono stati emanati in passato. Per citarne alcuni temi su cui intervenire si pensi a:

- **Assicurare ancora più compiutamente "l'allineamento" del PIAO (nella parte di programmazione operativa degli obiettivi di Performance) rispetto agli indirizzi/obiettivi contenuti nei documenti strategici sia interni che esterni all'Indire**

Il PIAO, nelle sue varie parti (e, in specie, i contenuti della SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE) devono essere perfettamente "allineati" e quindi adeguati ai documenti strategici dell'Indire. Questo OIV ha spesso fatto presente (talora pure formalizzandole), in passato ed in vari contesti organizzativi interni, le criticità inerenti alla Pianificazione Strategica e la necessità di un rafforzamento di essa, da un punto di vista dei ruoli in campo, dei contenuti e degli strumenti, in modo tale che, da un lato, i contenuti del PTA e degli altri documenti strategici "a monte" riescano ad indirizzare, adeguatamente, i contenuti, "a valle", dei Piani e dei vari ambiti di Performance (da quelli inerenti all'Area Ricerca a quelli inerenti all'Area Amministrativa-Gestionale), ivi compresi "filoni specifici" di varie altre Performance (si pensi, ad esempio, alla Prevenzione della Corruzione, alla Parità di genere e alla non-Discriminazione, al Benessere Organizzativo alla Transizione Digitale, ...). Ciò potrà agevolare lo svolgimento del ruolo dell'Organismo di Valutazione, creando, al contempo, le condizioni tecnicamente utili per svolgere reali ed efficaci attività di controllo tra quanto deliberato e quanto realizzato nei vari ambiti di attività delle Performance (qui intese in senso lato) dell'ente.

In tal senso, a parere di questo OIV, (...) **è necessario in alcuni casi (Prevenzione Corruzione) ed opportuno su altre materie che, gli organi di Indirizzo, sentendo le proposte della Direzione Generale e degli altri ruoli interni ritenuti necessari, quali ad esempio, il RPCT, il Presidente del CUG e così via, valutino, a seconda dei casi, la necessità/ l'opportunità di porre in essere, preventivamente alla definizione dei contenuti e degli obiettivi nel prossimo PIAO 2026, specifici indirizzi/obiettivi strategici su tutti gli specifici ambiti di Organizzazione/ Ambiti di Programmazione/ Attività dell'INDIRE, così come già si fa per la Ricerca e quanto presente nel PTA aggiornato annualmente.**

In questa direzione, in altre parole, si consiglia in specie, **come urgenti e necessari ambiti elettivi e prioritari di ulteriore definizione strategica, gli indirizzi/obiettivi strategici "a monte" della Sezione Valore Pubblico, Performance** (fatta eccezione, come detto, per la parte di essa inerente alla Ricerca) **e Prevenzione della Corruzione** (peraltro su questo esiste una norma specifica della L. n. 190 /2012 sulla Prevenzione della Corruzione che richiede specifici indirizzi interni agli enti).

- **Creare un compiuto raccordo tra Sottosezione di Programmazione Performance e quella di Rischi corruttivi e Trasparenza** (nei suoi vari documenti), in modo che la prima sia espressione anche delle misure previste nella seconda.

Questo OIV, come ha sottolineato in passato specie per il tramite della propria STP, invita, per come richiesto dalle norme, (...) ad **operare un adeguato "travaso" di obiettivi strategici in materia di Prevenzione della Corruzione (anche quelli già esplicitati ed incorporati nei Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, all'interno della sottosezione Performance.**

In altre parole, secondo il modesto parere di questo OIV, occorre dare adeguato spazio, all'interno della parte di programmazione della Performance (ma anche del Valore pubblico) ad obiettivi in materia di *Prevenzione Corruzione e Trasparenza*;

- **Rafforzare il ruolo degli stakeholder in sede di definizione del PIAO**

In parte si è già detto in generale. Nella definizione del PIAO occorre, altresì, migliorare, all'interno del PIAO ed in specie negli indicatori degli obiettivi presenti nel PIAO, il ruolo attivo e le modalità concrete di "engagement" degli Stakeholder esterni all'(...) (lavorando sull'ampiezza di quelli "arruolati" allo scopo, sull'individuazione di ulteriori categorie da coinvolgere, sulle modalità organizzative e tecniche di "sostanziale" coinvolgimento, ...). In questo senso vale anche quanto detto a proposito del SMVP.

- **Integrare i contenuti**

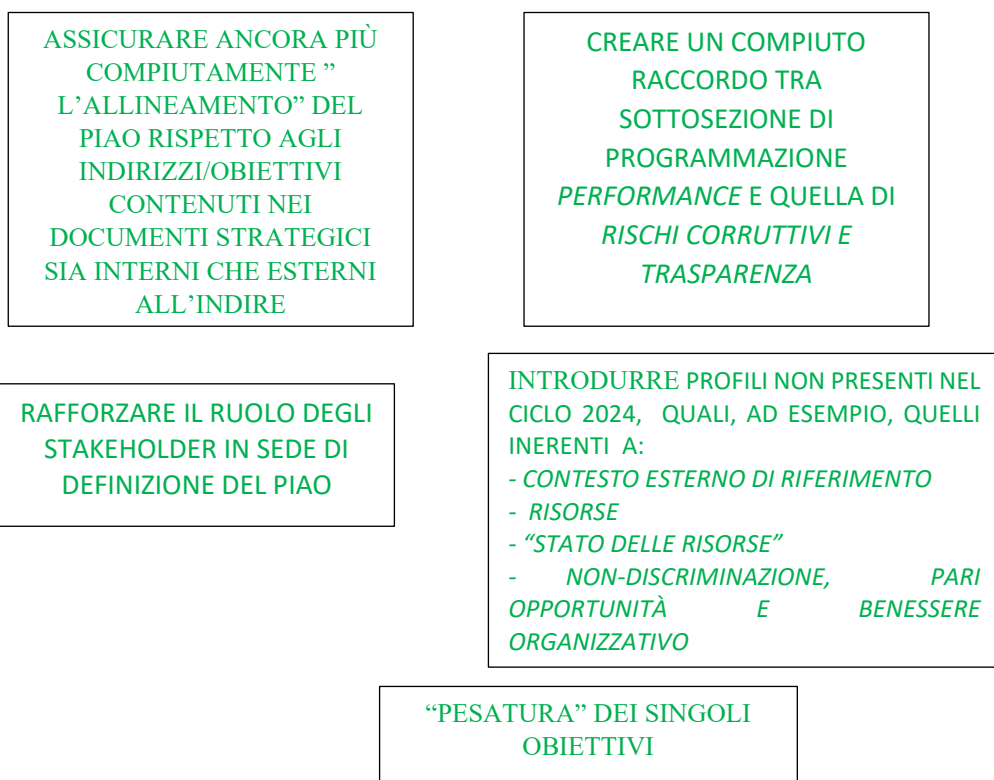
In tale ambito è necessario, inoltre **(come detto dall'OIV nelle proprie c.d. Carte di lavoro)**, l'introduzione di profili (non presenti nel Ciclo 2024) inerenti a:

- **Contesto esterno di riferimento:** Si suggerisce di inserire (come si è già auspicato), in futuro, in sede di Piano, un maggiore dettaglio sul contesto esterno.
- **Risorse:** Si suggerisce di inserire, in futuro, sia in sede di Piano Performance e quindi poi in sede di Relazione, ulteriori informazioni (ex ante ed ex post) sulle varie risorse, comprese quelle inerenti al Personale.

- **“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”.
- **Non-discriminazione, Pari opportunità e Benessere organizzativo**
- **Procedere a “Pesatura” degli obiettivi in sede di PIAO**
È opportuno introdurre, in sede di definizione degli obiettivi, una pesatura (per ciascun ruolo) di importanza relativa dei singoli obiettivi, fatto 100% il complesso degli stessi.

Quadro grafico dei suggerimenti

PROFILI DI MIGLIORAMENTO PIÙ SPECIFICI



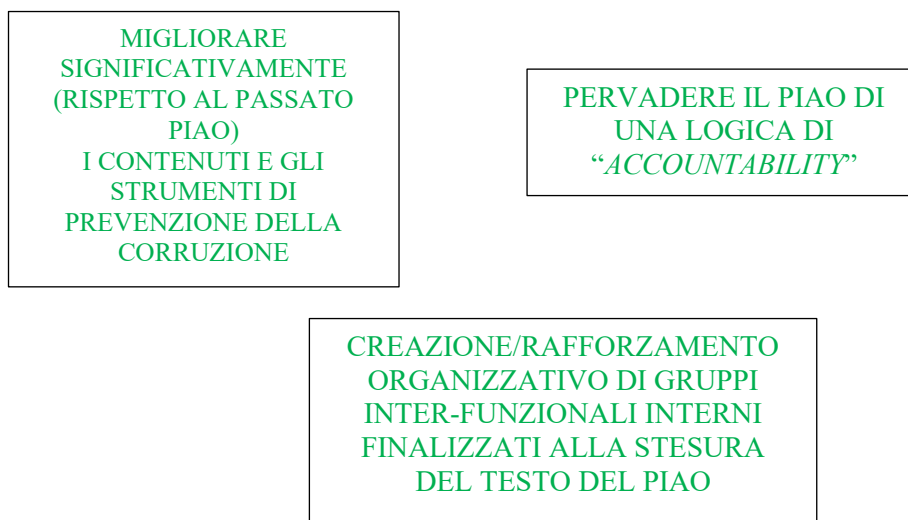
Suggerimenti ulteriori per la preparazione del PIAO

questo proposito si consideri quanto già espresso dall’OIV, in relazione a miglioramenti da apportare, nel proprio documento “*Promemoria dell’OIV ai fini della stesura del prossimo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024 di Indire*” del 10.01.2024²¹, (archiviato presso gli uffici della STP e là reperibile).

- **Migliorare significativamente (rispetto al passato PIAO) i contenuti e gli strumenti di Prevenzione della Corruzione**, anche alla luce degli ultimi aggiornamenti ANAC di inizio e di fine 2023, di 2024 e 2025, l’adeguatezza di azioni e strumenti tecnici in materia;
- **Pervadere il PIAO di una logica di “Accountability”**
La formulazione del PIAO deve essere espressa, il più possibile, in chiave di *Accountability* dei contenuti (quindi al di là della sottosezione Performance in senso stretto) in modo tale che tutta l’Organizzazione dell’(…) sia consapevole di “dover rendere conto”, a fine Ciclo annuale, dell’attuazione di obiettivi nelle varie parti del Piano e non solo nella *Performance* in senso stretto
In questo senso è opportuno introdurre una pianificazione in termini di obiettivi e di rendicontazione di risultati, per quanto possibile, delle parti restanti del PIAO.;
- (come già detto ad altri fini) **Creazione/rafforzamento organizzativo di gruppi inter-funzionali interni finalizzati alla stesura del testo del PIAO.**

²¹ Il documento in esame contiene un refuso sulla data di stesura che, in modo corretto, è quella qui indicata.

Quadro grafico dei suggerimenti



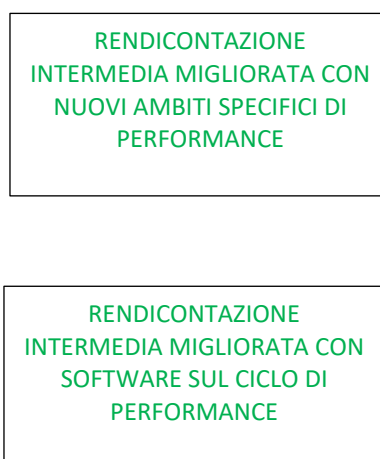
3.3. MONITORAGGIO INTERMEDIO

Suggerimenti per il monitoraggio intermedio

Miglioramenti apportabili in questa specifica fase (come in parte indotto da quelli principali su redazione e rendicontazione della Performance) sono quelli relativi a:

- **Rendicontazione intermedia migliorata con 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, ...),
- **Impiego di un software di supporto (almeno) e sarebbe utile anche che tale ultima strumentazione tecnologica si caratterizzi, nei limiti del possibile, verso meccanismi di rilevazione caratterizzati da “automazione”.**

Quadro grafico dei suggerimenti



3.4. PROCESSO DI REDAZIONE INTERNA DELLA “RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (E DEL VALORE PUBBLICO)”

In tale ambito è utile considerare quanto questo OIV ha espresso nella *Relazione (c.d. Carte di lavoro) dell’Organismo Indipendente di Valutazione a corredo della propria Validazione sulla Relazione dell’INDIRE sulla Performance annualità 2024*” del 16 09 2025. Tale documento è disponibile in Amministrazione Trasparente dell’Istituto²³.

Dal mio documento del 16/09/2025 si riprendono qui alcuni concetti “di fondo”.

“La Relazione 2024 (come documento di sintesi del Ciclo) ha mantenuto la logica della Performance annuale all’interno del PIAO.

La “Relazione Il Valore Pubblico e la Performance di INDIRE - anno 2024”, secondo questo OIV, ha rendicontato in modo simmetrico e pieno, come deve essere, la parte Performance del PIAO e sue modifiche ed integrazioni.

Essa, pur nel quadro di un anno poco innovativo (n.d.r. il 2024 e per le cause dette di cambiamento al Vertice istituzionale con Commissariamento) (...), continua a divenire, sempre di più (come fortemente e ripetutamente auspicato dall’OIV, durante i processi organizzativi annuali di rendicontazione), un sempre più attento strumento di Trasparenza (in senso lato) delle attività dell’Istituto, in cui anche quest’anno l’Area Ricerca, ovviamente, occupa, dato il suo rilievo esterno e di ricchezza di attività, un livello ed uno spazio di rendicontazione molto elevato.

Si apprezza molto (pur se dovuto) la presenza del **collegamento tra Bilancio e Performance** attraverso la “*Tabella riepilogativa Indicatori 2024 per la Performance e per il Bilancio*” che crea un ulteriore e fruttuoso collegamento tra i due ambiti detti .

Vi è da dire, infine, che la Relazione 2024, in linea di massima, risponde ai requisiti di “comprensibilità” richiesti. Specifici profili di osservazione sono evidenziati in sede di raccomandazioni. La valutazione complessiva è di “ottimo”. Infatti, per la parte inerente alla rendicontazione dei risultati sarebbe, per molti versi, “eccellente” poiché la trasparenza verso gli stakeholder è resa a livello ottimale attraverso una puntuale elencazione di evidenze congrue, compresi numerosi link di rimando. *Essa diventerà effettivamente “eccellente”, ove si migliorino di contenuto (a questo proposito pesano, soprattutto, le carenze di cui si è detto di “engagement” di parte del personale interno non dirigenziale).*

Questo OIV aveva consigliato, in passato, di migliorare ulteriormente l’adeguatezza (o sarebbe meglio dire la ricchezza) nella formattazione (veste grafica, tabelle, ecc.). La STP, sempre attiva nel realizzare miglioramenti ha provveduto ad introdurre un “Albero delle Performance”.

Suggerimenti (Raccomandazioni dell’OIV):

Al fine di un sempre maggiore livello di efficacia/efficienza della rendicontazione si deve sempre più realizzare, da parte dell’Istituto, una logica di “miglioramento continuo” sia negli ambiti di area Ricerca sia in quelli di area Gestionale- Amministrativa.

Su questi temi è noto all’OIV che si sono fatti, da parte dei vari Organi e ruoli interni, grandi sforzi progressivi di cambiamento dal 2019 in poi, si cui si dà sempre atto positivamente. In una logica di miglioramento continuo, però ulteriori progressi vanno fatti per migliorare la Relazione, come derivato del processo “a monte” descritto in precedenza. Molti di essi dipendono infatti dal miglioramento dei documenti di base vale a dire dalla parte Performance del PIAO (anche seguendo i suggerimenti in apposita Nota OIV, adottata in fase di preparazione del PIAO degli anni precedenti) e di quella del Valore Pubblico, ma anche del documento inerente alla sotto-sezione Prevenzione della Corruzione, come si è già detto in precedenza.

In questo senso questo OIV, da parte sua, auspica l’attuazione anche delle seguenti proposte metodologiche di miglioramento.

MIGLIORAMENTI AUSPICABILI NEL BREVE PERIODO

- **Gestione più graduale del processo in modo tale che si distanzino adeguatamente e si possano svolgere con maggiore ponderazione le attività valutative inerenti alla fase conclusiva del Ciclo**

²³ Cfr. <https://www.indire.it/wp-content/uploads/2015/08/OIV-Relazione-Carte-di-Lavoro-OIV-su-Validazione-Relazione-Performance-INDIRE-2024-signed-1.pdf>

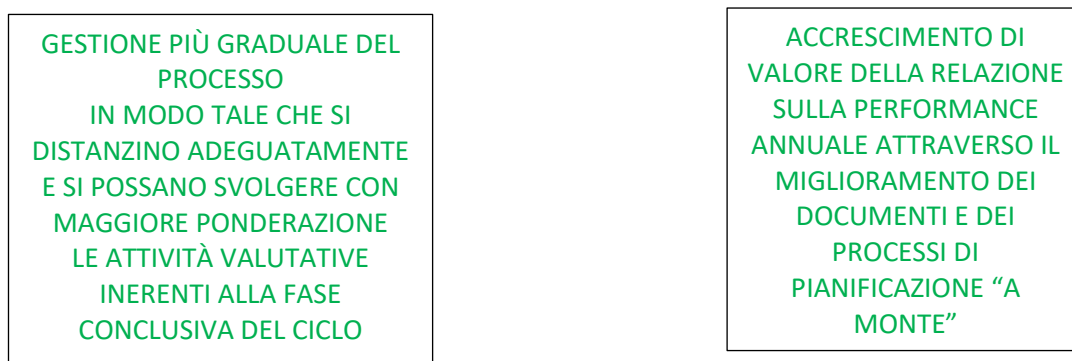
In tal senso (come accennato in altre parti di questo documento) è necessario che si adotti un calendario che consenta lo svolgimento meno serrato e quindi meno limitato delle varie fasi (in specie in quelle di adozione del PIAO e poi, in fase finale, Valutazione OIV della Performance Organizzativa – Valutazione di performance individuale – Preparazione della Relazione sulla Performance -. Approvazione da parte del CdA, della Relazione sulla Performance – Validazione OIV della Relazione sulla Performance)

- **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 segnala come sia necessario accrescere il valore contenuto ed espresso nella “Relazione sulla Performance” attraverso un più stretto collegamento rispetto ad una “rafforzata” documentazione di Pianificazione Strategica dell’Istituto (si è detto ad esempio in sotto-materia di Prevenzione Atti corruttivi e Trasparenza), ed anche, in via indiretta, rispetto al vigente “Sistema di misurazione e valutazione della performance” SMVP (vale a dire, in sostanza, alle principali regole interne all’Istituto relativamente al Ciclo), che vanno ovviamente, come detto, riviste prima del nuovo Ciclo 2026.

Quadro grafico dei suggerimenti

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: MIGLIORAMENTI AUSPICABILI NEL BREVE PERIODO



Miglioramenti auspicabili gradatamente nel medio -periodo

Restano, innanzitutto, sempre validi, per il prossimo futuro dell’Istituto, i miglioramenti ed i suggerimenti auspicati dall’Organismo, circa la fase di regolazione vale a dire in ordine al SMVP, nelle “Linee-Guida 2023 dell’OIV sul prossimo “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”, del 20.11.2023;

- **Miglioramento della Rendicontazione sul Valore Pubblico**

Conseguentemente alla maggiore focalizzazione già auspicata dall’OIV, sul PIAO, va dato spazio all’impatto prodotto sulla parte relativa al Valore Pubblico, precisando adeguatamente i campi di benessere perseguiti, gli outcome e gli indicatori, si devono produrre effetti positivi di rendicontazione nella Relazione. Infatti, anche nel 2024, il Valore Pubblico di INDIRE non è stato compiutamente definito e, ciò si vede plasticamente, nella Relazione sulle Performance 2024.

In questo senso il suggerimento principale (già detto ma qui evidentemente produttivo di ulteriori implicazioni) è che (come già espresso in riunioni con la STP e come detto in precedenza in questo documento) il processo di individuazione/rendicontazione del Valore Pubblico divenga, per un Indire, Ente di Ricerca profondamento insediato nelle proprie Comunità di riferimento, essenziale base di pianificazione/programmazione/valutazione dell’azione organizzativa di tutto l’Istituto, rendendo palese il grande ruolo che INDIRE già svolge nel Paese ed in specie nel mondo della Scuola e dando conto, in chiave di “accounting” sociale, dell’impatto su un esteso ambito della società italiana.

In questo ambito vi deve essere uno sforzo di progettazione, anche allargando/arricchendo il “perimetro oggettivo” della rendicontazione del VP il più capillarmente possibile, facendo rientrare (come detto) ambiti di performance di rilevanza strategica, anche, ad esempio, l’impatto economico di Erasmus sulla società italiana.

- **Miglioramento delle logiche di rendicontazione della Performance Organizzativa nell’ambito amministrativo-gestionale**

Si prende atto dell'ulteriore sforzo realizzato quest'anno nell'area della rendicontazione nella sezione di rendicontazione sull'area Amministrativo-Gestionale.

Su questo profilo di ambito di Performance, l'OIV, in una logica di miglioramento, auspica, che si crei, rispetto al PIAO 2024, **un più articolato spazio di Pianificazione a sé relativo alla Performance organizzativa, come espressione dell'Area Amministrazione-Gestione**, e si dia uno spazio sempre maggiore (quindi ponderato in base al valore strategico) agli obiettivi di Performance Organizzativa da perseguire;

- **Rendicontazione sulla performance individuale (attraverso obiettivi di gruppo e o individuali per il personale al di sotto dei Dirigenti)**

Su questo profilo bisogna tendere ad una compiuta Valutazione e rendicontazione sulla performance individuale (che dovrà essere espresso, in sede di Relazione sulle performance, ad esempio con un albero di rendicontazione della Performance) il più possibile estesa, al di sotto dei dirigenti per un adeguato "engagement" della parte più numerosa della popolazione lavorativa. Ciò, al di là dei profili di Sistema premiante, derivante invece da variabili prodotte in tavoli esterni all'Ente;

- **Forme più moderne e coinvolgenti di Trasparenza dei risultati della Performance annuale verso gli stakeholder esterni ed interni all'Istituto**

Si ripropone, in questo ambito, l'idea già espressa da questo OIV, di rendere, in futuro, l'approvazione della Relazione della Performance (e la Validazione di essa) annuale una possibile occasione organizzativa di Trasparenza interna e/o esterna all'Istituto verso tutti gli stakeholder esterni ed interni all'Istituto, di divulgazione dei risultati ottenuti dall'Istituto., con una qualche occasione/manifestazione pubblica *ad hoc* aperta a stakeholder interni e/o esterni all'Indire.

- *Si ricorda l'utilità di adottare, volontariamente, in futuro, un vero e proprio "bilancio sociale e un "bilancio di genere".*
- Si consiglia ancora una volta **uno spazio di rendicontazione sullo stato di "salute delle persone" nell'ente (malessere/benessere organizzativo), eventualmente anche in ambito di VP, valorizzando il lavoro del CUG.**

Quadro grafico dei suggerimenti

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: MIGLIORAMENTI AUSPICABILI NEL MEDIO PERIODO



3.5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA

L'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 stabilisce che all'Organismo indipendente di valutazione *“compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso”*.

Nel caso dell'annualità 2024 la scelta di Indire, per come decisa dal Consiglio di Amministrazione, è stata quella di sviluppare una Performance Organizzativa articolata in:

- a) un'ampia parte attinente nell'Area Ricerca, sviluppata, da ultimo, in 6+2 progetti di Ricerca ed un'area di progetto, i cui documenti di esplicazione sono allegati al PIAO;
- b) una parte relativa al Settore amministrativo-gestionale, costituita da attività/obiettivi di miglioramento sistemico.

In questo senso INDIRE ha posto, nell'ambito del PIAO, una corposa descrizione di progetti-obiettivo della Ricerca e poi, in sede di rendicontazione, della Relazione Performance relativa al 2024 gli esiti di tale processo di Misurazione e Valutazione.

Su questo aspetto, l'OIV rileva che tale parte di processo organizzativo è stata svolta compiutamente con adeguato approfondimento di metodo e di contenuti, .

Il merito metodologico è stato sicuramente della Struttura Tecnica Permanente, che ha svolto, nell'ambito in esame, (come si ripete da anni) un'essenziale opera di supplenza organizzativa rispetto alla mancanza di organici e strutturali staff a supporto di impegno di Presidente e di CdA.

Tra i tanti profili di miglioramento centrali già detti, si ricordano:

- l'inquadrare e fare emergere maggiormente, attraverso obiettivi, la corposa ed articolata attività amministrativo-gestionale;
- (sul piano dei processi) la necessità di sviluppare, con maggiore gradualità di tempi, i lavori di approvazione ufficiale dei vari documenti del Ciclo.

Quadro grafico dei suggerimenti

FARE EMERGERE
MAGGIORMENTE,
ATTRAVERSO OBIETTIVI,
L'ARTICOLATA ATTIVITÀ
AMMINISTRATIVO-GESTIONALE

SVILUPPARE, CON MAGGIORE
GRADUALITÀ DI TEMPI,
I PROCESSI DI STESURA E DI
APPROVAZIONE UFFICIALE DEI VARI
DOCUMENTI DEL CICLO

3.6. STAKEHOLDER: GLI SPAZI DI RUOLO

a) Gli Stakeholder esterni

Su questo tema in parte si è detto molto in precedenza, in modo sparso a seconda degli specifici contenuti. Qui si aggregano e si aggiungono varie considerazioni, iniziando dalla constatazione che gli stakeholder esterni rappresentano, oggettivamente, rispetto alla “core activity” di Indire un’area articolata e composta di soggetti. Molto si fa da parte dell’Istituto (e se ne dà atto) in questo campo attraverso la “messa in cantiere” e la realizzazione di progetti di azione che sono diretti a tale platea, ma anche nel coinvolgerla nella ideazione e nella partecipazione attiva dell’esito degli stessi progetti. Ne è indiretta testimonianza il notevole successo che si percepisce “palpabile” anche da parte di questo OIV nei diversi ambiti di realizzazione sviluppati dall’Indire.

Suggerimenti:

- L’OIV ritiene necessario, sia ai fini del Valore Pubblico sia ai fini del Ciclo della Performance, **un processo sempre più accurato nella rilevazione e nella soddisfazione degli interessi degli Stakeholder esterni**, in modo da accrescere la **partecipazione** di essi in tutte le fasi del Ciclo del Valore Pubblico e di quello della Performance.

La prima cosa da fare è “inventariare” razionalmente gli stakeholder, creando una sorta di “base di dati” di quali e quanti essi siano e che contributo sistematizzato possano dare.

In tal senso occorre tenere conto di essi sia in fase di definizione degli impatti di Benessere da perseguire sia in fase di Misurazione e Valutazione degli impatti effettivamente realizzati dall’Istituto. Tale “novità” andrebbe realizzato attraverso varie sotto-fasi di attività, quali ad esempio:

- elaborazione della nozione stessa di VP dell’INDIRE con i “Portatori di interesse” (considerando tali non solamente quelli con cui l’Indire è già legato più strettamente, quale il Ministero Vigilante);
- definizione degli impatti preventivati di Valore pubblico;
- rilevazione dell’Impatto (come esito) di Valore Pubblico dell’Istituto;
- misurazione/valutazione sistematica di ricadute dell’azione dell’Indire sugli stakeholder;
- loro soddisfazione rispetto alle esigenze espresse ed attese nutrite.

Analogo discorso va fatto sulle **Performance**, operando al coinvolgimento rispetto ai loro *desiderata* nella fase di Programmazione degli obiettivi e rispetto al constatare la loro soddisfazione attraverso la loro Misurazione e Valutazione in sede di risultati realizzati di Performance.

In questo modo INDIRE renderà soggetti vivi i propri portatori di interesse sia su Valore pubblico sia su Performance.

La tematica richiede, quindi, **un costante affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia, prefissando nuovi progressivi step di sviluppo di essi, nel corso dei Cicli, su cui si è in parte detto.**

Anche su questo si richiede “organizzazione”, attivando ruoli specifici, gruppi di lavoro interni/esterni ad hoc (Gruppi interfunzionali, Focus group, ...) processi organizzativi, confortati da “buona tecnica”.

- Costruire, infine, (al di là di quanto già si realizza già in Indire) un sistema strutturato di Trasparenza e Comunicazione ad hoc che unisca e migliori le attuali modalità di comunicazione con gli Stakeholder esterni mediante ulteriori modalità/occasioni annuali di comunicazione.

Quadro grafico dei suggerimenti



b) Gli Stakeholder Interni

Sottolineando, come già detto in passato, che la cura sempre più approfondita di profili di interesse inerenti agli *stakeholder* interni è da ritenere (come molti studi accademici e *case history* aziendali accreditano) che non rappresenti un benevolo regalo ai dipendenti, ma incida positivamente, riverberandosi, proprio sulla capacità di Performance dell'Istituto, nel favorire una più convinta e fattiva partecipazione delle persone sul lavoro, questo OIV evidenzia all'INDIRE l'esigenza di tenere in particolare considerazione i soggetti qui in esame. Per far questo occorre che lavoro ad hoc da parte della Funzione Risorse umane (potenziata con un/a Dirigente ad hoc, meglio se esperto/a di Sistemi di Valorizzazione delle Persone nelle Organizzazioni e della loro soddisfazione) ed al Comitato Unico di Garanzia un "salto di qualità" nella relazione reciproca con la creazione di un "tavolo" di individuazione di possibili miglioramenti organizzativi, gestionali, tecnico-operativi indirizzati agli *stakeholder* interni, da attuare nei successivi Cicli di Valore pubblico e di Performance dell'Indire.

Suggerimenti/Raccomandazioni

- Occorre creare e porre in essere sistemi organizzativi e tecnologici di Direzione rivolti ad una sistematica lettura della valutazione degli *stakeholder* interni. In tal senso ad esempio si consiglia, da un punto di vista organizzativo, di progettare una rilevazione annuale, organizzata e gestita di concerto tra Servizio RU e CUG sulle valutazioni da parte degli *stakeholder* interni. A tale partnership (magari allargata ad uno statistico come consigliato dalla Dr.ssa Orlandi) potrebbe dare un contributo di metodo pure l'OIV in relazione agli aspetti inerenti alle proprie esigenze di ruolo in termini di Misurazione e Valutazione di Valore Pubblico e di Performance.
Quella qui consigliata non deve essere un'approfondita rilevazione che invece potrà avvenire (come già avviene) a cadenza pluriennale ma un'analisi "light". In tal senso si consiglia di creare un *reporting* aggregato, da fornire anche all'OIV, che:
 - (per fare un primo esempio) dia conto, in termini di Misurazione, del grado di soddisfazione lavorativa delle/i dipendenti;
 - (per fare un ulteriore esempio) fornisca informazioni in chiave aggregata sulla soddisfazione riguardante l'erogazione dei servizi interni (che quindi rappresenta, di fatto, una valutazione "tra pari");
 - (per fare un terzo esempio) metta a disposizione, in termini qualitativi e quantitativi, anche utili informazioni sulla valutazione (valutazione "dal basso" dell'Organizzazione dell'INDIRE) della *leadership* posta in essere da Direttore e da Dirigenti e, in genere, da ruoli di Responsabili.
- Da un punto di vista ancor più tecnico, l'OIV consiglia, al fine del raccordo con il Ciclo annuale di Misurazione e di Valutazione della Performance specie organizzativa (come implicitamente prevede l'art. 19 *bis* del D. lgs. 150 del 2009), di **porre in essere una rilevazione annuale della percezione dei/le dipendenti sulla *people satisfaction* e sulla loro soddisfazione rispetto all'erogazione dei servizi interni, somministrando annualmente a tutti i dipendenti un questionario**, che sia, **in termini di modalità**²⁵:
 - **assolutamente anonimo;**
 - **limitato nel numero delle domande (al massimo 15 domande, poste al massimo in due pagine);**
 - **focalizzato su item selettivi rispetto alla generale condizione;**
 - **basato su domande valutative sintetiche (che colgano i principali fattori-chiave congrui di analisi);**
 - **inequivoco, quindi estremamente curato nella formulazione delle domande/affermazioni contenute;**
 - **facile da somministrare (richieda al massimo 10-15 minuti);**
 - **semplice da elaborare nei risultati;**
 - **mirato nei temi, come minimo, ad esempio su: gestione della leadership da parte del superiore diretto e di quello indiretto, sul clima percepito dal singolo stakeholder all'interno del proprio Ufficio e della propria Direzione (o altra tipologia di struttura complessa), sul clima con i colleghi (extra unità di appartenenza) di Agenzia;**
 - **con risultati resi in percentuale sia domanda per domanda sia per aggregati di domande,**
 - **facile e rapido da elaborare.**

Ciò in modo che si favorisca anche il controllo in materia da parte dell'OIV.

Tutto ciò è espresso compiutamente nel mio documento *MODALITA' SULLA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER INTERNI AL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI INDIRE AI SENSI DELL'ART. 19 BIS DEL D. LGS. 150 DEL 2009*.

Di seguito è qui riportato l'intero documento.

²⁵ L'OIV attraverso tale suggerimento di modalità sensibilizza, da parte sua, sull'attuazione dell'art. 19 *bis* del D. lgs.150 del 2009.



14 02 2025
MODALITA' RILEVAZIC

Quadro grafico dei suggerimenti

CREARE UNO SPECIFICO
COINVOLGIMENTO DI VALUTAZIONE
DEI CITATI STAKEHOLDER CON
DETERMINATE CARATTERISTICHE
TECNICHE

PORRE IN ESSERE UNA
RILEVAZIONE ANNUALE
DELLA PERCEZIONE DEI/LLE
DIPENDENTI SULLA *PEOPLE
SATISFACTION* E SULLA LORO
SODDISFAZIONE RISPETTO
ALL'EROGAZIONE DEI
SERVIZI INTERNI

4. ANALISI DI MAGGIORE DETTAGLIO SUL PROCESSO DI PERFORMANCE

a. Attribuzione/definizione degli obiettivi

Su tale specifico Indire ha, rispetto a parte degli Enti di Ricerca italiani, **il pregio di rendere trasparente, anche durante il Ciclo 2024, la Performance Organizzativa dell'intera area Ricerca**, Ciò continua a rappresentare un “successo organizzativo” di INDIRE che si ripete, dal 2020, tendendo adesso a consolidarsi, gradatamente con la nuova prospettiva del Valore Pubblico riguardante pure la Ricerca. Questo OIV continua, con grande soddisfazione, a prenderne atto ed a riconoscere il grande 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 dal Prof. Biondi in poi, trovando sempre, in essi/e, interlocutori ed interlocutrici ben disponibili e convinti/e della scelta di cui sopra. Processo simile si è sviluppato nell'Area Amministrativa-Gestionale, a cui si potrebbe aggiungere (come suggerito in precedenza per quanto riguarda Erasmus) la parte inerente al Valore Pubblico . Alla base di tale successo sta, oltre alla faticosa opera delle persone che lavorano, con diverso ruolo, nelle diverse Aree, l'efficace opera metodologica e tecnica svolta dalla STP nella persona del Coordinatore, della Delegata per la Ricerca e delle altre due valenti staff.

L'OIV quindi rileva che, anche nel Ciclo di Performance 2024, l'area Ricerca dispiega la sua centralità nella Performance nell'Istituto ed individua dettagliatamente e pubblicizza ben adeguatamente i suoi progetti di Ricerca²⁶.

Suggerimenti:

Questo OIV continua a sensibilizzare l'Indire, **per quanto riguarda il capitolo specifico dell'attribuzione/definizione degli obiettivi, a lavorare** (qui riprendendo in modo aggregato a proposito della Performance organizzativa, considerazioni espresse nel testo precedente) per:

- superare (...per come sia possibile gestire i vincoli giuridici di mancata attuazione dell'art. 74 del d. lgs. 150/2009) le carenze nella fissazione di obiettivi di performance individuale (beninteso, ove sia logicamente e tecnicamente possibile in ordine alla Performance dei Tecnologi e di Ricercatori;
- articolare/affinare maggiormente gli obiettivi organizzativi ed individuali a copertura ed a misura dell'intera articolazione di attività effettivamente svolte annualmente dall'Indire;
- assegnare, con modalità più formalizzate e costanti, obiettivi individuali e/o di gruppo alla generalità dei/lle dipendenti, non facenti parte della Ricerca;
declinare la performance individuale all'interno della Struttura organizzativa, anche come quadro di obiettivi specificatamente individuali per tutti;
- regolare e/o migliorare (a seconda dei ruoli) la sotto-fase di assegnazione formale degli obiettivi individuali.

Quadro grafico dei suggerimenti

SUPERARE I VINCOLI
DELL'ART. 74 D. LGS. 150
/2009

MIGLIORARE
L'ATTRIBUZIONE/DEFI
NIZIONE DEGLI
OBIETTIVI

²⁶ Pur perdurando, come si dirà più oltre, un vuoto per cause che non sono assolutamente da attribuire all'Indire, ai fini del collegamento tra Sistema della Performance e Sistema Premiante.

b. Valutazione finale dei risultati

Il quadro degli esiti è adeguatamente svolto, fermo restando i miglioramenti auspicati in precedenza (ad esempio sulla Comunicazione durante il processo di Valutazione

c. Iniziative di Trasparenza sulla Performance

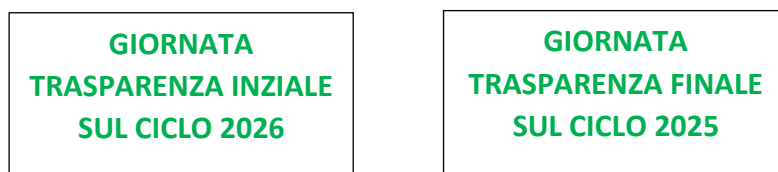
Prescindendo qui dalla Trasparenza amministrativa in senso stretto, che ha il suo campo di prescrizioni nel D. Lgs. 33/2012, l'OIV intende qui riproporre un'idea già evidenziata negli anni scorsi riguardante la Trasparenza su Strategia, Valore pubblico e Performance.

Suggerimenti

In questo senso si ripropone l'utilità organizzativa di una specifica comunicazione (collettiva) di Trasparenza delle performance, anche attraverso eventi interni e/o esterni, riferita (a questo punto) alla parte finale del Ciclo 2025 ed a tutto il Ciclo 2026. In particolare si propone, ad esempio:

- la realizzazione, ad inizio Ciclo 2026 (quindi ad esempio a febbraio 2026), di una “Giornata sulla Trasparenza del Valore pubblico e della Performance 2025 dell'INDIRE”, che peraltro potrebbe consistere in una mezza giornata di comunicazione su Valore pubblico da realizzare nel 2026 e su obiettivi strategici ed obiettivi operativi da perseguire nel 2026. Tale giornata potrebbe coinvolgere come relatori della comunicazione oltre ai Manager dell'Agenzia anche Posizioni Organizzative. Essa potrebbe eventualmente essere all'interno dell'iniziativa “Didacta Italia”;
- lo svolgimento a fine Ciclo 2025 (quindi ad esempio ai primi di luglio 2026, subito dopo la Validazione della Relazione da parte dell'OIV) una Giornata sulla Trasparenza consistente nella rendicontazione su Valore pubblico creato nel 2025 e delle Performance realizzate nel 2025.

Quadro grafico dei suggerimenti



Tali iniziative, oltre a poter divenire occasione di trasparenza verso l'interno e/o l'esterno dell'INDIRE, potrebbero rappresentare momenti di crescita dell'identità organizzativa e di socializzazione interna rivolta ai dipendenti su Strategia/Valore Pubblico/Performance complessivi dell'INDIRE.

5. SOTTOSEZIONE “ATTI CORRUTTIVI, VALE A DIRE. PARTE DEL PIAO RELATIVA ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA AMMINISTRATIVA (Cenni per quanto di competenza dell’OIV)

a) Processi di Prevenzione della Corruzione in senso stretto

È da ricordare che, per quanto riguarda la materia della Prevenzione della Corruzione in senso stretto (e ciò a differenza della parte sul Controllo della Trasparenza Amministrativa), l’OIV non ha, secondo la normativa vigente (si consideri ad esempio l’artt. 43 del D. lgs. 33/2013 e le varie Delibere ANAC ed i Regolamenti della stessa Autorità²⁷), un ruolo significativo in materia. Infatti, i suoi compiti sono, in questo primo ambito, sostanzialmente funzionali alla Sezione “Performance”.

In termini esemplificativi quindi l’OIV ha taluni limitati profili, quali, soprattutto, ad esempio:

- in ordine alla verifica ex post del “travaso” di misure di Prevenzione, in termini di obiettivi operativi, all’interno della sezione Performance;
- sull’eventuale funzione di supporto di natura puramente metodologica (ove richiesto, evidentemente, dal RPCT) in sede di processo di monitoraggio della Prevenzione che compete esclusivamente al RPCT;
- esprime parere obbligatorio nella fase di adozione/aggiornamento del testo del Codice di Comportamento di Amministrazione.

Fermo restando quanto, l’OIV ritiene che Indire ha (pur con una certa fatica organizzativa derivante da carenza di risorse dedicate) adeguati livelli sulla Trasparenza.

Suggerimenti:

○ Rafforzare il presidio organizzativo

In generale, l’OIV continua a ripetere qui quanto già detto negli anni e da ultimo, Relazione dello scorso anno. Considerando il 2024, valuta **necessario un rafforzamento organizzativo del processo di Prevenzione della Corruzione**, dato il crescente peso degli adempimenti in materia, **con adeguamento organizzativo possibilmente con un Responsabile, possibilmente, a tempo pieno e, comunque, con ulteriori risorse umane tecnico-operative (ciascuno/a a presidio dei singoli rami della Prevenzione e Corruzione in senso stretto e della Trasparenza),**

○ Rafforzare tecniche e strumentazione

Come si consigliava, in via incidentale ed in qualche modo come profilo di *compliance* a margine “esterno” del proprio ruolo (come riaffermato, da ultimo, a pag. 8 del proprio documento Promemoria sul PIAO, che è stato una sorta di memorandum rivolto all’INDIRE in generale e, in specie, all’Organo di Indirizzo politico dell’Ente e che è datato 10 gennaio 2024²⁸, si consiglia vivamente di **“migliorare significativamente (rispetto al passato PIAO) i contenuti e gli strumenti di Prevenzione della Corruzione dell’Istituto”**, così da

- **rafforzare il presidio tecnico dei processi organizzativi interni in materia,**
- **sistematizzare meglio i controlli,**
- **formulare protocolli ad hoc,**
- **adeguare le modalità tecniche,**
- **integrare le misure di contrasto e gli strumenti.**

○ **“Travasare” le nuove misure e nuove azioni annuali 2026 in forma di obiettivi di Performance annuale 2026.**

Inoltre, come già consigliato da questo OIV (nel documento “Promemoria” di cui sopra) si sottolinea **un forte invito affinché, nella stesura nel successivo proprio Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2026, l’Istituto presti attenzione ad almeno due profili in materia:**

- **“creare un compiuto raccordo tra Sottosezione di Programmazione Performance e quella di Rischi corruttivi e Trasparenza (nei suoi vari documenti). Questo OIV, come ha sottolineato in passato specie per il tramite**

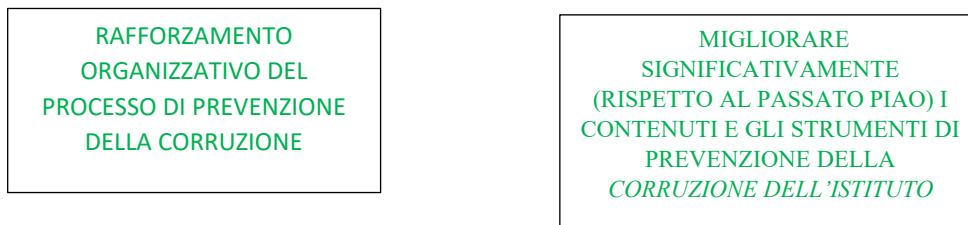
²⁷ Cfr. Testo coordinato del Regolamento sull’esercizio dell’attività di vigilanza sul rispetto degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, con le modifiche recate dalla Delibera n. 654/2021..

²⁸ Cfr. Promemoria dell’OIV ai fini della stesura del prossimo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024 di Indire (testo disponibile presso l’Archivio elettronico tenuto dalla STP)..

della propria STP, invita, per come richiesto dalle norme, Indire ad **operare un adeguato “travaso” di obiettivi strategici in materia di Prevenzione della Corruzione (anche quelli già esplicitati ed incorporati nei Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, all’interno della sottosezione Performance.** In altre parole, secondo il modesto parere di questo OIV, occorre dare adeguato spazio, all’interno della parte di programmazione della Performance (ma anche del Valore pubblico) ad obiettivi in materia di Prevenzione Corruzione e Trasparenza;³⁰

In tal senso qui l’OIV riafferma qui tale necessità.

Quadro grafico dei suggerimenti OIV



b) Trasparenza amministrativa sul sito

Il quadro della Trasparenza amministrativa è stato da questo OIV verificato positivamente, relativamente alla Trasparenza del 2024, nella parte richiesta dall’Attestazione al 31 maggio 2025. A tali fini l’OIV ha acquisito, direttamente e con la stretta collaborazione dell’Ufficio di staff del RPCT e del Responsabile STP (e di altre figure coinvolte nei processi di produzione delle pubblicazioni soggetti alle Attestazioni), le informazioni utili allo scopo, valutando adeguatamente conforme (rispetto al quadro delle regole presenti in norme di legge e poste da ANAC) la Trasparenza presente nella sottosezione “Amministrazione Trasparente” .

Suggerimenti:

Pur rilevando un quadro adeguatamente positivo, secondo l’OIV occorre procedere a delle migliorie consistenti nel:

- **migliorare ed eventualmente sostituire il software, in modo da semplificare il processo informatico di gestione delle pubblicazioni, che staff del RPCT e i Responsabili interni della pubblicazione;**
- **migliorare procedendo nell’automatizzazione dei processi di pubblicazione,** Si consiglia, in tal senso, di introdurre, oltre a procedure informatiche che sempre più canalizzino automaticamente la pubblicazione, anche modalità da segnalazione in forma automatica (ad esempio con *alert* che si attivino in caso di eventuali profili di carenza), negli eventuali casi di ritardi o di omissioni nelle pubblicazioni;

Quadro grafico dei suggerimenti OIV



³⁰ Pag. 5 del documento Promemoria, già citato.

6. STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI SUPPORTO

a) Il Ruolo fondamentale della Struttura Tecnica permanente di Supporto all'OIV

L'OIV valuta ancora una volta “eccellente” ed encomiabile il ruolo svolto, nel corso del 2024, dalla Struttura Tecnica di Supporto all'Organismo, 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, sia in ambito Performance sia negli altri ambiti di rilevanza dell'OIV.

Allo stesso tempo, l'Organismo continua a constatare un'elevata opera di “supplenza organizzativa” interna all'Istituto della STP, sia sul fronte della Pianificazione e del Controllo di Gestione sia della Misurazione della Performance sia dei campi di rilevanza per l'Organismo, data la carenza di risorse umane sugli staff.

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

Suggerimenti:

“Alleviare” la STP l'opera di supplenza organizzativa di altre Funzioni, istituendo staff ad hoc, sia a livello di Presidenza/CdA sia di Direzione Generale, che supportino i Cicli di Valore Pubblico e di Performance.

Quadro grafico di suggerimento dell' OIV

**RAFFORZAMENTO STAFF AD HOC,
ISTITUITI
SIA A LIVELLO DI PRESIDENZA/CDA
SIA DI DG,
CHE SUPPORTINO I CICLI DI V.P. E DI
PERFORMANCE**

b. Le sotto-funzioni tecniche di Pianificazione Strategica/Reporting e di Programmazione/Controllo di Gestione

Tali attività sono, in parte, svolte nell'Indire, ma (relativamente alla seconda) con un forte sforzo di supplenza organizzativa da parte della STP.

Suggerimenti:

- Occorre adeguare tali funzioni secondo quanto detto in precedenza.

7. INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO SISTEMI INFORMATIVI COME TECNOLOGIE E COME RISORSE DEDICATE

a) Sistemi informatico a supporto del Ciclo della Performance

Attualmente, come già accennato, non esiste in Indire un sistema informativo elettronico che supporti il processo di definizione, misurazione e valutazione di a Performance e di Valore pubblico

➤ Suggerimento

- Come già detto, un miglioramento da realizzare riguarda un vero e proprio sistema informativo digitalizzato di supporto al Valore Pubblico ed alla gestione delle varie fasi 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 senso stretto (*Performance Organizzativa* e *Performance individuale*)

8. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELLA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

- **Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.**
Su tali profili si è già detto in precedenza, in questo documento, a cui si rimanda.
- **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'adeguata azione sul tema.

9. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'OIV non ha informazioni su approfondimenti, da parte dell'Indire, sui servizi erogati perché l'Istituto non risulta a pubblicizzare (almeno così risulterebbe in Amministrazione Trasparente) standard di qualità dei servizi erogati. Solamente l'ambito Ricerca ha intrapreso attività di rilevazione dei servizi erogati.

➤ Suggerimento

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.**

10. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Indire ha svolto anche tale profilo sia pure in un quadro organizzativo non adeguato allo scopo per carenza di risorse umane disponibili allo scopo.

Come detto, l'assenza di un ruolo tecnico ad hoc (Controllo di Gestione sulla Performance sia della Ricerca sia dell'Area Amministrativo Gestionale) 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

11. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO STATI RICONOSCIUTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2024

Per quanto riguarda tale tema e, in specie, sui caposaldi del Sistema Premiante riguardanti il personale dell'Istituto, relativamente al 2024, all'OIV risulta, secondo le informazioni raccolte dalla STP che ha precise informazioni in proposito e comunque le ha presso gli uffici, che il quadro di regolazione sia stato del tutto simile a quello degli anni precedenti.

Il trattamento accessorio riguardante il personale dell'INDIRE ha regole e criteri poste in varie fonti giuridiche. In particolare, le fonti ed i criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio sono sintetizzabili nel modo seguente:

A. DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda tale ruolo, il suo trattamento accessorio è assoggettato a retribuzione variabile secondo le logiche valutative del D. lgs. 150/2009, vale a dire in base ad obiettivi/risultati, e del SMVP (da ultimo relativamente al 2024, in specie pag. 37-39 del vigente SMVP³³).

Il trattamento accessorio è dato con una premiazione di risultato disciplinata con criteri seguenti, avendo come principali fonti giuridiche-amministrative:

- specifica delibera annuale del C.d.A.;
- contratto individuale tra INDIRE ed attuale titolare di ruolo.

Più in particolare il trattamento accessorio è specificatamente basato su obiettivi annuali da raggiungere. Essi sono decisi da Presidente e dal C.d.A. ed inseriti in una specifica scheda-obiettivi nel PIAO.

La proposta di valutazione dei risultati è 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), ma la valutazione è decisa da Presidente e dal C.d.A..

Sulla valutazione dei "comportamenti organizzativi" (come da vigente sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) decide, invece, in modo esclusivo e senza proposta dell'OIV, da Presidente e dal C.d.A.

Pertanto, la valutazione della performance individuale (risultati e comportamenti), come da vigente sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è decisa da Presidente e dal C.d.A. Si ricorda, peraltro, che in parte dell'anno 2024, è stato in carica, in parte dell'anno, un Commissario Straordinario.

B) DIRIGENTE: nel 2024 presente solo per una prima parte dell'anno un Dirigente

Per quanto riguarda l'unica Dirigente Amministrativo, il ruolo è stato assoggettato a retribuzione variabile secondo le logiche del D. lgs. 150/2009, vale a dire in base ad obiettivi/risultati. Le regole e i criteri erano stabiliti alle pagg. 37-39 del SMVP vigente nel 2024)³⁵

In sintesi, la valutazione della performance individuale (risultati e comportamenti), come da vigente sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è decisa dal Direttore Generale. Gli obiettivi. da

³³ Cfr. https://www.indire.it/wp-content/uploads/2019/03/04_SMVP_12-2023.pdf

³⁵ Cfr. nota precedente

realizzare nel corso della Performance annuale, sono fissati dal Direttore Generale e risultano pubblicati sul sito.

L'esito della sua valutazione specifica finale è posto in essere dal DG e dell'esito finale (l'informazione presente è in termini di Misurazione calcolata dalla funzione di controllo di gestione).

C) RESTANTE PERSONALE

Per quanto riguarda il restante personale dipendente dell'Istituto rappresentati da Tecnologi e Ricercatori, risulta non attuata anche nel 2024, per responsabilità di ruoli istituzionali esterni ad INDIRE, la norma in materia (art. 74 c. 4 del D. lgs. 150/2009)³⁹

Le regole e i criteri interni per il restante personale non dirigenziale sono, comunque, stabiliti nel 2024 nell'allora vigente SMVP, già citato.

Ma la disciplina inerente tale parte del Sistema Premiante (essendo la materia oggetto di relazioni sindacali), con contenuti maggiormente ancorati al D. lgs. 150/2009. Risulta, in relazione al Ciclo 2024 risulta disapplicata, in quanto ferma in sede di trattative sindacali.

³⁹ Il testo normativo è il seguente: *"4. Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto (...) nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca. (...)"*

12. 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 detto in precedenza.

a) Profili di Struttura organizzativa

Suggerimenti

➤ **Opportunità di riverificare l'adeguatezza/congruità organizzativa della struttura organizzativa.**

Questo Organismo consiglia che si riverifichino gli aspetti di adeguatezza/congruità 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.

Inoltre, si suggerisce una verifica della congruità della struttura amministrativo-gestionale. In particolare occorre che si verifichi se sia adeguato (specie in termini di deleghe effettivamente attivate) il quadro effettivo di Direzioni e staff rispetto alle sempre più complesse esigenze, riscontrandosi, nel 2024, *interim* di ruoli in essere che andrebbero ricoperti ad hoc.

In sintesi, quindi, è evidente, nel 2024, la carenza di:

- **titolarità di ruolo specifico di Direzione su Risorse Umane ed Affari generali, pur essendoci un solido presidio con una Responsabile.**
- **supporto di unità di staff e di Ricercatori, in termini di Pianificazione/Controllo in ordine alla Ricerca;**
- **unità e risorse umane sul monitoraggio/controllo/audit sulle attività dell'Istituto.**

È tuttavia da aggiungere che nel 2025 sono in corso processi di reclutamento e selezione in materia.

b) Codice di comportamento e Performance

Suggerimenti

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.**

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

A parere di questo OIV, Indire, nel complesso del Ciclo della Performance 2024, ha sostanzialmente mantenuto il livello sviluppo organizzativo in tema di Performance degli anni precedenti.

L'ente, è opportuno ricordarlo, ha iniziato dal 2018 un percorso di miglioramento della propria *compliance* di implementazione che ha portato avanti coerentemente e con grande impegno. Questo OIV ne prende atto anche quest'anno ed apprezza l'impegno e la competenza prodotta dall'Organizzazione, nonostante l'evidente sottodimensionamento (causata soprattutto da carenze di risorse umane), rilevato in relazione all'anno 2024, all'interno della struttura organizzativa sia, da un lato, in termini di Dirigenti (carenza di copertura, ad esempio, del ruolo di dirigente di Risorse umane) sia, dall'altra, come staff (su funzioni strategiche per l'Ente).

Pur in un processo di gradualità, progressività e sostenibilità organizzativa, nel testo precedente si sono prospettati ambiti di miglioramento organizzativo.

A conclusione di questa Relazione si ritiene che, considerando la situazione aggiornata al 2025, l'attuale situazione istituzionale ed organizzativa interna, presenti, positivamente, un adeguato presidio dei vari ruoli di Vertice sia di Indirizzo sia Direzione Generale e un processo di adeguamento di titolarità a livello dirigenziale. Inoltre, per ciò che concerne la Performance la presenza di una STP estremamente competente e organizzativamente flessibile, la partecipazione tutti i dipendenti consentano di guardare con fiducia al prossimo futuro oltre che, che con il loro apporto proficuo mi hanno consentito di svolgere, al meglio che ho potuto, il mio ruolo in INDIRE. Si ritiene, tuttavia, necessario un adeguamento in termini di disegno organizzativo

Un ringraziamento particolare va, per la stesura di questo documento, alla Struttura Tecnica Permanente, vale a dire a Roberto Carboni, a Caterina Orlandi, a Marianna Casula ed a Virginia Cardaci, i quali e le quali con elevata competenza, massimo impegno e grande pazienza mi hanno supportato, consentendomi di svolgere il mio appassionante ruolo di controllo anche nel 2024 e nel 2025 in Indire.

13/11/2025

L'OIV Monocratico dell'INDIRE

Monea Aldo