

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)



Descrizione foto: 2021, anniversario della nascita della Sezione INFN di Roma.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

1 PRESENTAZIONE E INDICE

Scopo

La presente relazione è redatta ai sensi della lettera a) del comma 4 dell'art. 14 del DLgs 150 del 2009 e delle linee guida vigenti in materia del Dipartimento della funzione pubblica (Ufficio per la Valutazione della Performance) e dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR)¹.

La relazione ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni nel ciclo della *performance* al fine di rafforzarlo, identificando punti di forza e debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance dell'anno precedente e le relative azioni di miglioramento.

Gli oggetti di valutazione sono:

- **il Sistema** di misurazione e valutazione dell'Ente;
- **il Modello di funzionamento:** valutazione sulle modalità con le quali l'Ente ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente e in modo efficace le attività previste dal ciclo della performance.
- **il Ciclo della performance integrato**²: valutazione dei principali ambiti in termini di **funzionamento** e di **compliance** rispetto ai controlli e ai criteri definiti dalla norma e dalle delibere di riferimento (l'insieme delle indicazioni, dei processi e delle procedure poste in essere, in applicazione di quanto definito nel Sistema, al fine di avere la ragionevole certezza di produrre risultati utili alla realizzazione della performance attesa);

Le valutazioni sono qualitative e sono realizzate sulla base dell'osservazione dei comportamenti agiti e dei documenti, degli atti, dei processi e delle attività rilevate effettivamente poste in essere, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

Le valutazioni sono formulate in termini di maturità (in relazione a quanto previsto dalla normativa di riferimento) rispetto alle fasi del Ciclo dei Deming:

1. Non risultano elementi rilevati in merito a tale ambito;
2. P - *Plan*. Le attività sono principalmente pianificate;
3. D - *Do*. Sono rilevabili attività realizzate ed eseguite. Sono stati raccolti i dati a supporto delle fasi "Check" e "Act";
4. C - "*Check*" Le attività realizzate sono oggetto di monitoraggio. Risultano processi di misurazione, confronto con i target attesi e analisi dei gap in ottica di miglioramento (con individuazione delle azioni correttive da implementare). L'informazione è gestita in modo funzionale alla realizzazione della fase "Act";

¹ L'OIV ha seguito le indicazioni dell'ANVUR sulla data di emissione della relazione (prevista per il 15 ottobre 2022) per avere una finestra temporale adeguata al fine di prendere in considerazione tutte le fasi del ciclo della performance 2021 (LINEE GUIDA 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, Allegato alla Delibera ANVUR del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022).

² Già con il Piano Nazionale Anticorruzione 2019, adottato con deliberazione ANAC n. 1064/2019, ha dedicato un paragrafo proprio all'integrazione tra Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione (PTPC) e performance, ricordando, in primo luogo, che l'esigenza di integrare alcuni aspetti dei suddetti strumenti discende da precise previsioni legislative (art. 1 comma 8 della L. n. 190/2012 e art. 44 del D.lgs. n. 33/2013) e ampliando il raggio di azione di tale dinamica di coordinamento del PTPC con i documenti individuati dal D.lgs. n. 150/2009, cioè il Piano e la Relazione annuale sulla performance e il sistema di misurazione e valutazione della performance. Successivamente l'integrazione è stato oggetto del DL n. 80 del 2021 che ha introdotto il Piano Integrato della Attività e dell'Organizzazione (PIAO).

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

5. A – “Act” Le fasi precedenti risultano riesaminate. Risultano attività implementative delle azioni di miglioramento dei processi collegati all'ambito del ciclo della performance analizzato.
6. PDCA: le fasi precedenti sono sistematiche. Risultano pienamente funzionanti e tra di loro integrate e coordinate.

Le attività di analisi della presente relazione si sono concentrate sull'analisi degli eventuali scostamenti rispetto al ciclo della performance 2020.

Contesto di riferimento

I documenti del ciclo della performance dell'INFN sono elaborati da un Gruppo di Lavoro, costituito nel settembre 2018, che ha svolto tale attività anche nel 2021 e nel 2022, sulla base del Piano Triennale di attività (PTA) dell'INFN emanati per gli anni di riferimento.

Con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16016 del 23 luglio 2021, approvato dal MUR con nota 15873 dell'8 novembre 2021, è stata presentata la programmazione strategica delle attività dell'Ente nei tre anni 2021-2023. In esso è descritta in modo sintetico e operativo l'attività dell'Istituto (cd. Mission) in funzione delle risorse dei finanziamenti riconosciuti. Il PTA definisce gli obiettivi strategici generali che l'INFN intende realizzare e che sono di carattere prettamente scientifico: l'Istituto in quanto ente pubblico di ricerca vigilato dal MUR è, per dettato normativo, soggetto alla competenza dell'ANVUR e quindi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

Nel 2021, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15762 è stato conferito l'incarico di Organismo Indipendente di Valutazione in composizione monocratica (di seguito OIV) al dott. Massimo De Angelis, che ha iniziato la sua attività in data 15 febbraio 2021. In data 26 febbraio 2021, con deliberazione n. 15784, il Consiglio Direttivo ha approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP o Sistema) per l'anno 2021. Il parere vincolante dell'OIV, previsto dall'art. 7 comma 1 del D.Lgs 150/2009, non è stato possibile rilasciarlo in fase di approvazione del Sistema a causa della coincidenza tra la nomina di quest'ultimo e l'avvio dell'iter di deliberazione dello stesso; l'OIV, tuttavia, ha inserito nella Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli per l'anno 2020, rilasciata il 29 aprile 2021, una analisi dettagliata del Sistema con il parere favorevole.

Il SMVP approvato nel 2021, ha consolidato e specificato il Sistema precedentemente elaborato nel 2020, con l'intento di rendere applicabile il ciclo di gestione della performance sia a livello organizzativo che individuale, e di estendere la valutazione individuale per l'anno 2021 a tutto il personale tecnico-amministrativo IV-VIII livello dell'INFN appartenente sia alla Amministrazione Centrale sia a tutte le strutture dislocate sul territorio nazionale.

La crisi pandemica causata dal COVID-19 che ha preso avvio nel 2020 e si è protratta per l'intero anno 2021, presentandosi in alcuni periodi con fasi di preoccupante recrudescenza e la ristretta esperienza nella elaborazione dei documenti attinenti alla materia della performance, ha impedito il rigoroso rispetto delle tempistiche previste dalla normativa, ma non ha comunque portato a conseguenze di rilievo, non incidendo sulla qualità complessiva delle attività svolte, che hanno attestato l'impegno profuso nella elaborazione dei documenti programmatici e di governance.

Il Piano della Performance 2021-2023 è stato quindi approvato con deliberazione n. 15832 del 31 marzo 2021, mentre la Relazione sulla Performance per l'anno 2020 è stata deliberata in data 25 giugno 2021, prot. n. 15953.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Successivamente all'approvazione del Piano della Performance per il triennio 2021-2023 con disposizione presidenziale n. 23453 del 19 luglio 2021, sono stati assegnati gli obiettivi per l'anno 2021 al Neodirettore Generale, dott. Nando Minnella, che dal 1° settembre 2020 è titolare di tale funzione.

Nel mese di luglio 2021 è stato emanato il nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto, auspicato e voluto dal neo Direttore Generale, e finalizzato ad attuare una semplificazione e razionalizzazione amministrativa.

La nuova organizzazione amministrativa dell'Amministrazione Centrale è stata approvata in Consiglio Direttivo in data 23 luglio 2021 con deliberazione n. 16017 ed è entrata in vigore dal 1° agosto 2021, cui sono seguiti due eventi di presentazione e illustrazione della nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale, uno per i dipendenti della stessa Amministrazione Centrale e l'altro per i componenti delle strutture decentrate.

Nel mese di ottobre 2021, in applicazione del SMVP 2021, l'ufficio di Struttura Tecnica di Supporto all'OIV dell'INFN ha proceduto al monitoraggio semestrale della performance organizzativa, al fine di verificare l'eventuale necessità d'introduzione di interventi correttivi e modifiche. È stato, inoltre, esercitato da parte della Direzione delle Risorse Umane il monitoraggio relativo alla performance individuale di pressoché il 98% dei dipendenti appartenenti al settore tecnico-amministrativo nei livelli IV-VIII.

Si rileva, inoltre, che dal mese di dicembre 2021, l'Ufficio Struttura Tecnica di Supporto all'OIV che all'inizio dell'anno 2021 era composta di 2 unità di personale, si è ridotto ad un'unica unità, in conseguenza del collocamento in quiescenza di una risorsa, responsabile sino al mese di dicembre della Struttura stessa, che risulta ad oggi composta da una sola risorsa.

Dal punto di vista generale si evidenzia l'importante novella normativa contenuta nel D.L. 80 del 6 giugno 2021 n. 80 convertito in legge 6 agosto 2021 n. 113, che ha introdotto, mediante il meccanismo della delegificazione, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, cosiddetto PIAO. Tale documento sostituisce nella volontà del legislatore in modo sintetico e riepilogativo alcuni documenti programmatici, tra cui il Piano della Performance. Il quadro normativo relativo al PIAO è stato successivamente completato con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022 e l'approvazione del DM 24 giugno 2022. Con il DPR 81/2022 sono stati individuati gli adempimenti assorbiti dal PIAO: piano dei fabbisogni; piano delle azioni concrete; piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio; piano della performance; piano di prevenzione della corruzione; piano organizzativo del lavoro agile; piani di azioni positive.

Nei primi mesi del 2022 il gruppo di lavoro della Performance è stato impegnato nell'aggiornamento annuale del SMVP, che, approvato in data 29 Aprile 2022 con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16262 e alla luce anche della raccomandazioni formulate dall'OIV nella relazione annuale sul funzionamento del Sistema per l'anno 2020, ha introdotto le necessarie innovazioni volte al perfezionamento del ciclo della performance individuale mediante la previsione di un progetto pilota dedicato alla misurazione e alla valutazione dei Direttori di Struttura dell'INFN. È stata inoltre inserita nello stesso Sistema, la formula di calcolo della Performance Organizzativa dell'Istituto, in tal modo specificando e precisando le modalità di Misurazione della Performance. Tali miglioramenti si conferma aver costituito la fattiva risposta ad alcune raccomandazioni dello scrivente Organismo.

In seguito, sulla base delle evidenze dedotte con riferimento agli obiettivi individuati nel 2021, è stata approvata in data 23 giugno 2022 la Relazione di Performance 2021, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16331, validata dallo scrivente Organismo in data 30 giugno 2022.

In pari data con deliberazione n. 16330 è stato altresì approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, recante il Piano della Performance, secondo quanto stabilito dall'art. 6 D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113. Il PIAO elaborato è stato pubblicato successivamente nella pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente" prie nel sito appositamente creato dalla Dipartimento della Funzione Pubblica per la raccolta dei Piani Integrati delle Pubbliche Amministrazioni.

Per quanto riguarda le attività connesse al ciclo della Performance 2022, sono stati inoltre assegnati al Direttore Generale, con Disposizione Presidenziale n. 24624 del 18 luglio 2022 gli obiettivi individuali e i parametri di valutazione sulla capacità organizzativa, gestionale e relazionale

Da ultimo, con riferimento agli obiettivi del Direttore Generale, è stata acquisita, mediante la Struttura Tecnica di Supporto, la relazione attinente alla performance individuale 2021 del dott. Minnella, elaborata a seguito della valutazione del Dirigente della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo e all'esito delle verifiche effettuate è stata proposta dallo scrivente OIV, agli Organi Politici dell'Ente, la valutazione del Direttore Generale con comunicazione datata 26 luglio 2022.

2 VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente è complessivamente adeguato ad assicurare il corretto svolgimento del ciclo della performance, anche alla luce delle specificità dell'Ente e del contesto. Si evidenziano in particolare i significativi interventi posti in essere a cura dell'Amministrazione negli aggiornamenti del 2021 e del 2022 del Sistema, anche sulla base principali raccomandazioni formulate nella precedente relazione dell'OIV, finalizzati a prevedere la gestione di possibili criticità tipiche dei processi di misurazione e di valutazione della performance, a migliorare la sua completezza e conformità rispetto a quanto indicato dalla normativa vigente e linee guida di riferimento (e in alcuni casi già attuato nell'Ente³), a rafforzare la capacità del ciclo della performance di rilasciare informazioni utili a supportare il processo decisionale del vertice e a costituire uno strumento di management e di controllo direzionale.

Sulla base delle attività realizzate, pianificate e in fase di implementazione, **la valutazione dell'impianto complessivo del ciclo della performance è positiva**, essendo esso caratterizzato da un significativo miglioramento rispetto al Sistema vigente nel 2020. Il modello organizzativo risulta essere oggetto di graduale adeguamento per supportare la crescita di maturità del ciclo della performance.

Le **fasi** del ciclo della performance **con i principali punti di forza** in termini di maturità ad oggi (con riferimento al periodo 2021-2022), risultano essere:

- La pianificazione strategica e la programmazione operativa (per gli aspetti relativi al *cascading* degli obiettivi strategici in obiettivi specifici e operativi, il raccordo con il Piano della Trasparenza e Prevenzione della corruzione, l'assegnazione degli obiettivi nella struttura organizzativa);
- Misurazione e valutazione della performance individuale **dell'intero personale amministrativo livelli IV-VIII** e sviluppo delle risorse umane (relativamente all'avvio e alle modalità con cui l'Ente sta gestendo e realizzando i percorsi formativi del personale),
- L'attuazione degli obblighi di trasparenza e loro integrazione nel ciclo della performance;

Le principali aree di miglioramento (con riferimento al periodo 2021-2022) sono:

³ E.g.: pianificazione di implementare sistemi gestionali a supporto del ciclo della performance, progetto in corso di knowledge management, modalità di gestione ed erogazione della formazione al personale.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

- Modello organizzativo, Programmazione operativa, Monitoraggio e reporting in itinere del ciclo della performance (relativamente alla piena attivazione della funzione di controllo di gestione e di un sistema gestionale integrato di supporto al ciclo della performance e al rispetto delle tempistiche di svolgimento del ciclo previste nel SMVP);
- Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità (attualmente l'utilizzo dei dati del ciclo della performance è stato prevalentemente utilizzato per il miglioramento del Sistema che regola il ciclo della performance). A tendere si auspica una piena applicazione del Sistema ed attuazione del ciclo della performance anche per consentire, ad esempio, l'impiego dei dati per la creazione di percorsi di sviluppo e valorizzazione del personale e al miglioramento del rapporto tra il valutato e valutatore per generare un processo virtuoso di analisi critica e di apprendimento, gestendo il rischio di una partecipazione al processo di gestione della performance con una logica adempimentale da parte di tutto il personale;
- Valutazione partecipativa: prevedere nel Sistema le modalità per la sua attuazione.

Di seguito le analisi, le valutazioni e le raccomandazioni di dettaglio per ciascuno oggetto di valutazione.

1	PRESENTAZIONE E INDICE	2
2	VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE	5
3	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
4	IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO	9
5	CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE INTEGRATO	12
5.1	Pianificazione strategica	12
5.2	Programmazione operativa	14
5.3	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	16
5.4	Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	17
5.5	Monitoraggio e reporting in itinere del ciclo della performance	19
5.6	Attuazione degli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione e loro integrazione nel ciclo della performance.	20
5.7	Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità	22
6	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	23
6.1	Pianificazione attività di follow-up	24
	APPENDICE A	25

3 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

• Premessa

Nella presente sezione si esprime una valutazione sia sul livello di *compliance* del Sistema di misurazione e valutazione della performance (presenza di requisiti strutturali richiesti dalle norme), sia sull'adeguatezza di quanto riportato, in termini di:

- ✓ contestualizzazione e applicabilità all'ente di quanto previsto nel Sistema;
- ✓ chiarezza e comprensibilità del Sistema;
- ✓ esaustività di quanto riportato nel Sistema.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

• **Analisi: punti di forza e aree di miglioramento**

Nel SMVP del 2021 si evince il processo di miglioramento progressivo in atto in riferimento al Sistema 2020. Mediante l'introduzione della valutazione della performance individuale per l'intero personale tecnico-amministrativo, livelli IV -VIII, sia dell'Amministrazione Centrale che delle Strutture dislocate sull'intero territorio nazionale, si è inteso estendere la platea di coloro che sono soggetti alla definizione e all'applicazione delle procedure relative alla misurazione e valutazione della Performance individuale.

La valutazione individuale era già stata prevista per il I Direttore Generale, i Direttori dell'Amministrazione Centrale e i Responsabili delle Unità organizzative che percepiscono la relativa indennità di posizione.

Nell'aggiornamento del SMVP compiuto nel 2022 si è successivamente compiuto un ulteriore progresso prevedendo, in progetto pilota su base volontaria, la sottoposizione alla valutazione individuale di alcuni Direttori delle Strutture.

Nel Sistema aggiornato le dimensioni che risultano misurare la performance individuale sono:

1. i risultati che possono essere raggiunti attraverso:
 - a. la partecipazione ad attività e progetti dell'amministrazione nel suo complesso;
 - b. la partecipazione ad attività e progetti dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - c. le attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati.
2. i comportamenti organizzativi e professionali, intesi anche come capacità di valutare i propri collaboratori.

Il SMVP 2021 e 2022 con riferimento alla performance organizzativa, ha disciplinato le modalità di misurazione e valutazione della performance legata agli aspetti più strettamente gestionali e organizzativi, al fine di mantenere e di migliorare l'eccellenza dell'Ente nella ricerca

In essi risultano anche descritte le fasi, i soggetti e le responsabilità che sono il contenuto delle modalità attuative del ciclo della performance.

Il sistema risulta essere stato elaborato in modalità "accountability", ossia per dare evidenza delle modalità di misurazione e valutazione delle performance da parte dell'Ente: è previsto che gli esiti della valutazione siano documentati nelle schede individuali per essere comunicati dal valutatore in occasione di un colloquio appositamente convocato con il dipendente (valutato); la scheda viene sottoscritta dal valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'INFN sono stati aggregati già nel 2021 e successivamente anche nel 2022 secondo le seguenti 3 macro-aree:

- Organizzazione;
- Funzionamento;
- Gestione delle risorse umane.

Nel SMVP, con riferimento alla valutazione partecipativa, l'Ente ha proceduto ad una ricognizione degli stakeholder; la valutazione partecipativa si intende da approfondire e migliorare mediante le risultanze contenute nel Bilancio Sociale non ancora concluso nel mese di aprile 2022. Sarà possibile procedere nelle successive revisioni del SMVP a un approfondimento della valutazione partecipativa e ad un maggiore sviluppo della suddetta mappatura con l'inclusione dell'interesse e dell'influenza degli stakeholder sull'Ente. Lo stesso bilancio sociale sarà utilizzato nell'ambito della valutazione partecipativa, al fine di definire meglio l'impatto generato dalle attività dell'INFN sugli stakeholder di maggiore importanza ed influenza, secondo le indicazioni che saranno fornite dall'OIV ai sensi dell'art. 19 bis del D.Lgs. 150/2009.

Nel Sistema 2021 l'integrazione e il collegamento logico tra il Sistema ed il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio è rappresentato:

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

- dalla coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di elaborazione dei documenti nell'ambito del ciclo della performance e dal coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolti;
- dal Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio.

Nel SMVP del 2021, in fase di prima applicazione della performance individuale, la distribuzione delle premialità (non solo remunerative) è stata strutturata nell'ottica di una futura implementazione in termini di gradualità, di accuratezza e di conformità normativa. (artt. 20-27 del Dlgs. 150/2009).

Nel Sistema 2021 sono state inserite alcune tabelle finalizzate a permettere l'agevole comprensione del corretto funzionamento del ciclo della performance nell'Istituto. Tabelle che necessitano di un'integrazione futura in considerazione delle modifiche amministrativo – organizzative intervenute all'interno dell'Ente.

Nel 2022 si è continuato la progressiva evoluzione del Sistema recependo anche le raccomandazioni dello scrivente OIV. Il perfezionamento del calcolo della Performance Organizzativa renderà possibile la verifica effettiva secondo le modalità individuate già nello stesso SMVP. Il nuovo SMVP approvato nel 2022 reca in allegato anche delle nuove schede di valutazione del personale che dimostrano un lavoro di approfondimento apprezzabile riguardo la declinazione delle varie tipologie di indicatori tradizionalmente riconoscibili e l'individuazione degli stessi. Impegno è stato profuso anche nell'articolare anche se minimamente i Comportamenti Organizzativi.

• **Raccomandazioni**

La finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è di regolamentare e descrivere tutte le fasi del ciclo della performance e le modalità con cui devono essere attuate. *“Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.”*

Premesso quanto sopra, di seguito, sulla base di quanto sopra analizzato, sono riportati alcune raccomandazioni:

- esporre le modalità di integrazione e interazione del ciclo della performance con il sistema dei controlli interni (controllo di regolarità amministrativa e contabile, Raccordo con la trasparenza e la prevenzione della corruzione, controllo di gestione, risk management, internal audit, controllo strategico);
- di adeguare il SMVP con il lavoro agile: l'introduzione di questa nuova modalità di esecuzione del rapporto di lavoro impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance ai fini della definizione dei processi di definizione e monitoraggio degli obiettivi, indicatori e target;
- di adeguare il SMVP alla normativa recente che ha introdotto e disciplinato il PIAO (che ha soppresso diversi documenti, tra i quali il piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rif. art. 1 del DPR 81 del 30 giugno 2022).

Con riferimento alla valutazione partecipativa, si evidenzia che sistema dovrebbe prevedere maggiori dettagli sui criteri (anche se in forma di principi) per procedere con la valutazione partecipativa, dando attuazione alla quanto previsto dall'art. 19 bis del D.lgs. 150/09.

Con riferimento alle *“modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”*, nel corpo del documento del Sistema risulta che il raccordo e l'integrazione trova evidenza solo nella fase di pianificazione dei diversi interventi. Si raccomanda di sviluppare le attività che abilitano

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

l'effettivo raccordo ed integrazione del ciclo della performance con i documenti di programmazione e di bilancio (le modalità con cui il raccordo è sviluppato).

Si raccomanda di sviluppare ulteriormente il collegamento del ciclo della performance con i documenti di pianificazione e programmatici dell'Ente e la sua integrazione e funzionalità rispetto al processo di valutazione della qualità della ricerca.

Valutare di articolare ulteriormente i comportamenti organizzativi in *comportamenti positivi agiti* (osservabili) con riferimento alle competenze necessarie a realizzare gli obiettivi di performance dell'Ente.

- **Valutazione**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prima nel 2021 e poi nel 2022 evidenziano importanti e significativi miglioramenti rispetto al Sistema precedente approvato nel 2020: in particolare si evidenzia la previsione dell'applicazione della performance individuale al personale IV-VIII che riflette e conferma un approccio di implementazione progressiva della normativa in materia di valutazione della performance, anche sulla base delle risultanze che emergono dalla sua applicazione, per procedere con una graduale contestualizzazione della normativa interna che regola il ciclo della performance rispetto alle fattispecie e alle caratteristiche dell'Ente.

4 IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

- **Premessa**

Nella presente sezione si esprime una valutazione *sulle modalità organizzativo con le quali l'Ente si è strutturato al fine di attuare quanto previsto dal Sistema e svolgere correttamente le attività previste dal ciclo della performance.*

- **Analisi: punti di forza e aree di miglioramento**

Si rileva che, sviluppando quanto già previsto dal SMVP vigente nel 2020, in fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi, il SMVP aggiornato nel 2021 ha previsto la regolare attuazione di momenti di feedback attraverso la possibilità di svolgere dei colloqui diretti fra valutatore e valutato (ad esempio aventi come oggetto il livello di fattibilità degli obiettivi, la loro coerenza rispetto al ruolo nella organizzazione, il loro contributo rispetto ai margini di miglioramento individuale).

Nel SMVP 2021 il confronto è previsto sia nella fase iniziale della programmazione e sia nella fase finale della valutazione per condividere le valutazioni all'interno della stessa articolazione organizzativa.

Nel periodo intermedio è prevista una verifica sul raggiungimento degli obiettivi e sulla necessità di modificare gli obiettivi per intervenute difficoltà oggettive, apportando in merito spiegazioni e approfondimenti necessariamente esaurienti.

Nel 2021 sono stati inoltre organizzati corsi formativi in tema di performance finalizzati ad una chiara esposizione e illustrazione del SMVP al fine di agevolarne la sua applicazione concreta. Nei corsi è stata apprezzata la diretta partecipazione come relatori sia del Coordinatore del gruppo di lavoro della performance e sia del Direttore delle risorse umane. I dipendenti in posizione di responsabilità o coordinamento che hanno seguito corsi di formazione in materia di Performance sono stati pari al 74% del totale.

I componenti del Consiglio Direttivo dell'Istituto sono stati destinatari di un intervento formativo al quale ha partecipato in qualità di docente un dirigente della Funzione Pubblica.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

L'attività formativa sui temi della performance è proseguita anche nei confronti di una parte del personale, in particolare Segretari di Direzione, Responsabili dei servizi del personale presso le Strutture e Rappresentanti del personale INFN e successivamente con il necessario coinvolgimento di tutti i Responsabili di unità organizzative e di tutto il personale nei livelli IV-VIII., la frazione di dipendenti dei livelli IV-VIII che hanno seguito i corsi informativi in materia di Performance si attesta intorno al 57%.

Si rileva in particolare (in termini di *best practice*) la somministrazione delle schede di gradimento alla fine del corso di formazione e la valutazione di impatto⁴ volta ad avere una formazione di qualità. Attraverso la scheda di gradimento l'ente misura la sensazione del partecipante alla fine dell'intervento formativo, mentre con la valutazione d'impatto si vuole misurare, a distanza di tempo (risulta mediamente 3-4 mesi dall'erogazione del corso), il grado di applicazione delle nozioni apprese e delle competenze acquisite. Al fine di favorire questa valutazione integrata della formazione all'interno dell'Istituto, è stato istituito un gruppo di lavoro che monitora gli esiti della formazione erogata.

In accoglimento di alcune raccomandazioni formulate dallo scrivente OIV, nella relazione sul funzionamento del Sistema per l'anno 2020 sono stati effettuati i seguenti interventi:

- è stato acquistato un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance, sia organizzativa che individuale in grado di colloquiare con le altre piattaforme software già utilizzate: nel dettaglio risulta che l'INFN ha stipulato un contratto con la Soc. Strategic PA, avente ad oggetto la gestione della performance organizzativa ed individuale mediante un nuovo tool, che al momento, essendo stata compiuta la fase di analisi preliminare del contesto e progettazione delle linee essenziali delle strutture del software, è ancora in fase di implementazione mentre a breve si procederà all'importazione dei dati di tutto il personale INFN e al raffinamento ultimo dei dati, per poter poi addivenire alla fase di collaudo e valutazione funzionale;
- come previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale, è stata effettuata la nomina del Responsabile per la transizione digitale, individuato nella persona del Responsabile della Direzione dei Servizi Informativi. Ciò al fine assicurare l'armonizzazione della digitalizzazione in senso ampio e un impatto sulla performance dell'Ente significativamente positivo;
- è stata prevista dal nuovo Disciplinare Organizzativo la creazione di una struttura idonea alla funzione di controllo di gestione, di cui al D.Lgs 286/99, inserita sistematicamente nell'organizzazione dell'INFN mediante la creazione di un ufficio denominato Ufficio di Gestione;
- le caratteristiche e le modalità di funzionamento del ciclo della performance complessivamente risultano essere conformi a quelle previste dal Sistema;
- l'Ente, al fine di favorire l'applicazione e lo sviluppo di quanto previsto nel Sistema, nella seconda metà del 2018 ha costituito un gruppo di lavoro dedicato, anche per avviare un processo di adeguamento dei documenti del ciclo della Performance al fine di renderli aderenti al contesto operativo dell'Ente.

È in corso di prosecuzione il progetto di *knowledge management* intrapreso e curato dalla Direzione Servizi alla Ricerca, volto alla gestione dei flussi di comunicazione quale strumento per l'ottimizzazione e la riduzione dei carichi di lavoro interni, attraverso anche la creazione di *community* interne e lo sviluppo di piattaforme *social* per creare sinergie informative (per esempio come la creazione di una *intranet* di supporto, con una gerarchia dell'interazione della comunicazione all'interno degli strumenti stessi di confronto tra ricercatori). L'impatto di queste attività all'interno dei canali di comunicazione è la generazione di informazioni che soddisfano le esigenze informative degli stessi utenti massimizzando la condivisione del *know how*.

⁴ La valutazione d'impatto risulta realizzata solo per i corsi di formazione strategicamente rilevanti.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Da ultimo, si rileva che è in seguito all'avvenuta riorganizzazione interna previa revisione dei processi interni, si è pervenuti alla chiara attribuzione delle responsabilità, favorendo la possibilità di monitorare le attività dell'Ente.

• **Raccomandazioni**

Si raccomanda di valutare l'opportunità di dar seguito a quanto oggi risulta essere in *fieri*: attivazione di una funzione di controllo di gestione: in particolare si evidenzia l'importanza di un raccordo del controllo di gestione con gli altri controlli interni per trasformare i dati gestionali in informazioni gestionali a supporto del processo decisionale del vertice (ad esempio la creazione di cruscotto integrato di informazioni quantitative e qualitative). In tal senso si rileva significativo il collegamento tra il controllo di gestione con le attività di programmazione e di elaborazione dei documenti programmatici richiesti dalla normativa vigente (Piano triennale delle attività, PIAO, etc.). L'attivazione potrebbe avere un ruolo significativo nel monitoraggio degli effetti positivi collegati alla riorganizzazione dell'Ente⁵.

Si raccomanda di procedere con lo sviluppo e l'implementazione di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance.

Valutare l'opportunità di sviluppare nell'ente un'attività di analisi dei rischi (*performance risk management*) relativamente agli obiettivi di performance (anche su un campione di obiettivi, di conformità e di carattere strategico ed operativo).

Si apprezza e si raccomanda di proseguire il progetto di *knowledge management* intrapreso: i risultati attesi del progetto si ritiene possano svolgere una funzione rilevante perché abilitanti rispetto alle attività *core* dell'Ente e quindi al miglioramento delle performance: valutare anche l'opportunità di sviluppare un *Scientific Knowledge Management System* o un sistema equivalente o con permetta di perseguire le stesse finalità⁶. Si raccomanda di monitorare e procedere sempre garantendo il dialogo e l'interoperabilità tra i sistemi interni di gestione e i database, anche grazie al supporto della business intelligence.

Con riferimento alla Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV raccomanda di assicurare quanto previsto della Linee guida n. 2 del 2017 dell'UVP del Dipartimento della funzione pubblica, in applicazione di quanto previsto dai commi 9 e 10 del D.Lgs 150/09⁷, in particolare per gli aspetti di collocazione nell'organizzazione e riporto funzionale verso l'OIV e per quanto riguarda il numero delle risorse. La finalità

⁵ Anche con riferimento alla eventuale realizzazione delle raccomandazioni formulate (CA-1 e CA-2) dal Comitato di Valutazione Internazionale (report gennaio 2022): "CA-1. We wish to follow up on last year's recommendation: "The Director General's ambitious program needs prioritization. In due time, it would help to fix targets to be achieved in the coming years." Specifically, we request that INFN provide a list of targets, milestones, and their status in the Interim Report. CA-2. We take note of the extensive changes of the CA and see this reorganisation as reasonable, a priori. INFN should monitor the effectiveness of the reorganisation (e.g. effective streamlining and simplification of processes, cost reduction, enhanced cooperation among CA and INFN structure), and conduct a semi-formal assessment within 2 years."

⁶ Un applicativo centralizzato delle informazioni digitalizzate relative alle *lesson learned* o alle nuove conoscenze maturate sui processi organizzativi e gestionali. Un sistema *Scientific Knowledge Management System* (o simile) si adatta a tutti i tipi di strutture e attività, consentendo la raccolta, la navigazione, l'archiviazione e la condivisione dei dati all'interno di un'organizzazione. Lo scopo deve essere agevolare la trasformazione dei dati e delle informazioni in conoscenza facilmente "trovabile" e "usabile". Attualmente nell'ente uno strumento simile è utilizzato dai sistemi informativi (sistema di *ticketing* che raccoglie una serie di risposte relative ad un certo aspetto che confluiscono in un database utile alla risoluzione delle criticità generando informazioni utili).

⁷ Dotare l'OIV di "un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.) e individuazione, all'interno dell'amministrazione, della collocazione più adeguata per tale struttura, al fine di garantire l'indipendenza funzionale e operativa dell'OIV".

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

della raccomandazione è contribuire a mettere l'Organismo in condizioni di espletare in modo adeguato gli adempimenti previsti dalla normativa vigente, attraverso una approfondita analisi di tutte le informazioni utili a creare valore aggiunto (in termini di supporto al processo decisionale del vertice dell'Ente) ed evitare la dispersione/perdita della conoscenza collegata al ciclo della performance (una sola risorsa dedicata al ciclo della performance e contestualmente alla gestione della prevenzione della corruzione accentra in modo rischioso l'esperienza in una sola persona e può generare eccessivi carichi di lavoro per la stessa esponendo l'ente). In particolare è intenzione dello scrivente OIV sviluppare le attività di controllo strategico, come previsto dalla normativa vigente (comma 2, art. 14 del DLgs 150/09⁸).

Infine si segnala di valutare l'opportunità di allocare le responsabilità ad oggi svolte da gruppi di lavoro (come ad esempio sulla performance) presso funzioni/strutture presenti nell'organizzazione incaricate *ad hoc* al fine di "patrimonializzare" l'esperienza e la conoscenza generata nell'ambito delle attività (per esempio con riferimento alla gestione del ciclo della performance e alla redazione dei documenti programmatici) e assicurarne la continuità nel tempo e il monitoraggio.

- **Valutazione**

Il modello organizzativo (inteso come l'insieme delle strutture e degli strumenti organizzativi a supporto dell'implementazione e dell'effettivo funzionamento del ciclo della performance) risulta essere ad oggi in una fase di pieno sviluppo e implementazione. Alcuni aspetti funzionali al monitoraggio (come il controllo di gestione) risultano essere implementati ma non pienamente attivati. In conclusione il modello organizzativo a tendere risulta avere, sulla base delle informazioni rilevate, tutte le potenzialità per supportare e rafforzare il ciclo della performance in tutte le sue fasi e rilasciare informazioni atte a supportare il processo decisione del *management*.

5 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE INTEGRATO

In questa sezione sono riportate le principali considerazioni riguardanti la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance dell'Ente, in seguito alle verifiche realizzate:

- sulla coerenza del processo e sulla sua tenuta generale rispetto allo spirito della normativa (**valutazione circa l'effettivo funzionamento del ciclo di performance**);
- sulla correttezza metodologica e sulla completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del ciclo della performance rispetto alle indicazioni della normativa (**valutazione dei controlli interni**).

Di seguito sono analizzati i principali ambiti del ciclo della performance.

5.1 Pianificazione strategica

- **Premessa**

Relativamente all'area considerata si procede con la valutazione della fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di stakeholder

⁸ "L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo."

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

interni e esterni, etc...), per passare alla individuazione delle aree strategiche (e outcome), degli obiettivi strategici (con relativi indicatori e target) e alla relativa allocazione delle risorse.

• **Analisi: punti di forza e aree di miglioramento**

L'INFN nel proprio PTA definisce gli obiettivi strategici che intende realizzare e che sono di carattere prettamente scientifico; in quanto ente pubblico di ricerca vigilato dal MUR, è per dettato normativo soggetto alla competenza dell'ANVUR e quindi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e cioè alla valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca. La valutazione ANVUR ha di fatto mostrato che l'INFN è in grado di soddisfare in maniera eccellente le performance legate alla ricerca, scopo primario dell'Ente.

Per realizzare gli obiettivi strategici, l'attività di ricerca necessita di un'azione amministrativa che funga da supporto e facilitazione e che consenta ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti. Per questa ragione nell'Ente la misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata legata agli aspetti più strettamente gestionali e organizzativi che devono consentire di mantenere e migliorare l'eccellenza dell'Ente nella ricerca.

Il Consiglio Direttivo definisce nel SMVP e nel Piano Triennale della Performance (PTP) le macro-aree maggiormente rispondenti alla fase di cambiamento che l'Istituto pensa di realizzare. A ciascuna delle aree sono associati degli obiettivi specifici e obiettivi operativi, in grado di garantire una piena coerenza con gli obiettivi strategici definiti in sede di elaborazione del PTA dell'Istituto.

L'obiettivo specifico descrive un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi ed è espresso attraverso una descrizione sintetica e si caratterizza come misurabile, quantificabile e, complessivamente, condiviso.

Gli obiettivi operativi declinano quelli specifici, rientrando tra gli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Le aree strategiche nel 2020 sono state distinte in due macro-aree: a) Organizzazione e gestione delle Risorse umane e b) Funzionamento. Si è proceduto ad un affinamento del sistema nel 2021, anche in relazione alla previsione del POLA, individuando e distinguendo tre macro-aree: a) Organizzazione; b) Funzionamento; c) Gestione delle risorse umane. Tale ripartizione è stata poi confermata nel SMVP del 2022.

A ciascuna delle aree sono stati associati obiettivi specifici e obiettivi operativi, in grado di garantire una piena coerenza con gli obiettivi strategici definiti in sede di elaborazione del PTA dell'Istituto.

Nel Piano Triennale della Performance 2020-2022 e 2021-2023 e nel PIAO 2022-2024, contestualmente al bilancio di previsione ed al bilancio consuntivo è stato presentato un piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati.

La normativa che regola la gestione del ciclo della performance ha sempre messo in evidenza la necessità di raccordare tale ciclo con la programmazione finanziaria e di bilancio delle pubbliche amministrazioni; il riferimento lo si individua in diversi articoli del D.lgs. 150/2009 (art. 4 co. 1) e, in modo particolare, in seguito alle modifiche apportate allo stesso dal D.lgs. 74/2017 (art. 5 co. 1 e 7 co. 2 bis). Nell'art. 10 co. 1 ter, in particolare, è specificato che il Piano delle performance è adottato in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione di cui all'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, o con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.

Lo scopo a cui tendere è, quindi, quello di garantire l'aggancio tra obiettivi strategici assunti e le risorse finanziarie da impiegare e quindi costruire un sistema di bilancio collegato alle performance.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

I Piani della Performance dell'INFN, 2020-2022 e 2021-2023, sono stati elaborati come atti di programmazione adottati in coerenza con la programmazione strategica delineata nel Piano Triennale di Attività (PTA) e con quella economico-finanziaria e di bilancio dell'Ente, con il Piano Triennale delle Azioni Positive PTAP e con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT), tenuto conto degli indirizzi metodologici e applicativi emanati dal DFP con le linee guida n. 1 del giugno 2017.

A precisare la corrispondenza in modo netto e inequivoco è il Piano Integrato Attività e Organizzazione del 2022, che stabilisce come obiettivo la stretta correlazione non soltanto contenutistica ma anche cronologica tra i documenti programmatici, richiedendo il corretto svolgimento degli adempimenti correlati in precisa sequenza cronologica, dando significato alla priorità temporale di alcuni documenti rispetto ad altri nel rispetto del principio propedeutico inerente l'intero ciclo programmatico.

Nel PIAO 2022-2024 si è cercato di migliorare le tempistiche di realizzazione dei documenti programmatici, tendendo, in considerazione della rilevanza riconosciuta alla pianificazione, alla realizzazione di un ciclo virtuoso anche a livello cronologico. È stato, pertanto, inserito quale obiettivo dell'Amministrazione, nell'ambito della macro-area "organizzazione", "l'Allineamento temporale dei documenti programmatici dell'Istituto".

- **Raccomandazioni**

Lo scopo a cui tendere è quello di garantire l'aggancio tra obiettivi strategici assunti e le risorse finanziarie da impiegare e quindi costruire un sistema di bilancio collegato alle performance. Si raccomanda di sviluppare e continuare tale percorso, formulando obiettivi di performance collegati e funzionali agli indicatori di risultato individuati nel PIRA, di cui agli artt. 19 e 22 del D.lgs. n. 91 del 31 maggio 2011 e del DPCM 18 settembre 2012.

Si raccomanda l'identificazione (anche in via sperimentale e su un numero limitato) di indicatori di impatto per misurare e rappresentare l'effetto atteso o generato nella società delle attività dell'Ente, nell'ottica di creazione di valore pubblico. Anche al fine di realizzare quanto raccomandato dal Comitato di Valutazione Internazionale (gennaio 2021) con riferimento alla definizione di obiettivi, indicatori e target volti a valutare l'efficacia della riorganizzazione.

- **Valutazione**

La fase oggetto di analisi complessivamente risulta nella sostanza sviluppata, implementata e oggetto di periodico miglioramento. La pianificazione strategica è conforme con quanto previsto dal Sistema.

5.2 Programmazione operativa

- **Premessa**

Verifica della coerenza del processo di programmazione seguito dall'Ente e contenuto nel Piano Triennale della Performance (PTP).

- **Analisi: punti di forza e aree di miglioramento**

Le fasi della programmazione annuale sono delineate nel SMVP.

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio contemporaneamente alla predisposizione del Bilancio di Previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente. Il Bilancio di Previsione deve essere approvato entro il 30 novembre.

In coerenza e contemporaneamente agli obiettivi strategici generali del PTA in fase di elaborazione, nel mese di ottobre, la Giunta Esecutiva si appresta a definire gli obiettivi specifici dell'INFN e tra di essi anche gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Il Direttore Generale declina e concorda con i Direttori, il Responsabile della Divisione Sistemi Informativi e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale, gli obiettivi di gruppo e individuali relativi a ciascuna unità organizzativa, con i relativi indicatori e target.

A loro volta gli stessi soggetti individuano e condividono gli obiettivi di gruppo e individuali dei Responsabili delle Divisioni e dei Servizi che sottendono a ciascuna articolazione definendo indicatori e target di riferimento; secondo un processo a cascata; stesso iter anche per i Responsabili di Uffici dell'Amministrazione Centrale. Tenendo conto della specifica organizzazione, il Direttore di Direzione può affidare gli obiettivi alle singole unità organizzative congiuntamente con i rispettivi Responsabili.

I Responsabili degli Uffici concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio e assegnano, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa.

Analogamente il Direttore di ogni singola Struttura individua e condivide gli obiettivi di gruppo e individuali, indicatori e target con i Responsabili a capo delle diverse unità organizzative della sua struttura, così come descritta nel disciplinare organizzativo. I Responsabili delle unità organizzative concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa stessa.

L'attività con cui si definiscono e si concordano gli obiettivi di performance organizzativa deve concludersi entro la fine del mese di dicembre, per consentire al Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, di predisporre la proposta del "Piano della Performance".

Nella logica della programmazione partecipata, la proposta del "Piano della Performance" viene illustrata a tutti i componenti del Consiglio Direttivo, al fine di recepire eventuali contributi e suggerimenti in coerenza con la missione istituzionale dell'INFN. Il Piano della Performance nel suo complesso è approvato entro il 31 gennaio.

Gli obiettivi operativi declinano quelli specifici, rientrando tra gli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Nel dettaglio risulta che per il PTP 2021-2023, approvato con delibera n. 16016 del 23 luglio 2021, si è proceduto con la trasmissione delle schede degli obiettivi operativi di performance organizzativa ai responsabili/promotori delle attività tramite email. Sono pervenute alcune richieste di modifica di indicatori e target, e dove possibile, risultano essere state accolte.

La Programmazione del Dirigente e del Direttore Generale è stata effettuata in attuazione delle corrette modalità di spiegamento, sia in fase programmatica che in fase di consuntivazione. La corretta sequenza di elaborazione delle attività di programmazione garantisce una chiara e dettagliata operatività dell'Amministrazione Centrale, nell'ambito degli obiettivi individuati.

- **Raccomandazioni**

Applicare quanto previsto dal Sistema in particolare nel rispetto della tempistica in esso prevista. Valutare l'opportunità di attuare l'analisi dei rischi già nella fase di definizione degli obiettivi.

Agevolare, attraverso una funzione ad hoc, la gestione del ciclo della performance e quindi delle sue fasi, con una modalità meno adempimentale e più come processo interno dell'ente necessario allo svolgimento delle ordinarie attività del personale.

- **Valutazione**

La fase del ciclo della performance oggetto di analisi risulta attuata. Le attività sono conformi con quanto previsto dal Sistema ma le tempistiche con cui le fasi sono attuate presentano forti aree di miglioramento.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

5.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

- **Premessa**

Verifica del livello di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

- **Analisi: punti di forza e aree di miglioramento**

Conformemente a quanto previsto dal Sistema sia per gli anni 2021-2023 sia per gli anni 2022-2024, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'INFN sono stati aggregati secondo le seguenti 3 macro-aree:

- Organizzazione;
- Funzionamento;
- Gestione delle risorse umane.

Rispetto al 2020 è stata aggiunta l'area "Gestione delle risorse umane".

Gli obiettivi organizzativi risultano regolarmente inseriti nel Piano della Performance e sulla base anche di evidenze, si apprezza il loro collegamento con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e con le raccomandazioni del Comitato di Valutazione Internazionale⁹. Lo stato di assegnazione degli obiettivi ad oggi risulta leggermente in ritardo rispetto alla pianificazione prevista dal Sistema vigente. Il Piano della Performance Triennale nel 2021 è stato approvato con delibera n. 15832 del 31 marzo 2021, mentre nel 2022 le novità normative hanno creato, non soltanto all'intero dell'INFN, uno stato di incertezza e di indecisione e hanno determinato un certo ritardo nella predisposizione del Piano Integrato, anche in considerazione della lunga attesa nella emanazione dei regolamenti previsti dal procedimento di delegificazione adottato. Soltanto nel giugno 2022 con il DPR 81 si è avuto evidenza dei piani risultati assorbiti nel cd. PIAO. Il Piano Integrato comunque è stato approvato dalla Consiglio Direttivo in data 23 giugno 2022 ed è stato pubblicato nella pagina Istituzionale dell'Ente e nel sito predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica. Il referente per la pubblicazione è stato individuato nella persona della dott.ssa Evangelista, componente dell'Ufficio di Struttura Tecnica di supporto all'OIV.

La rendicontazione degli obiettivi contenuti nel Piano di Performance 2021-2023, ha rispettato le fasi (la tempistica richiede un riallineamento con quanto previsto dalla normativa vigente). Nell'ottobre 2021, è stato compiuto il monitoraggio intermedio, verificando lo stato di raggiungimento del target dei singoli obiettivi operativi. Tale monitoraggio ha evidenziato anche la mancata realizzazione di un numero minimo di obiettivi per i quali non è stato ritenuto comunque adottare delle modifiche e/o rettifiche. Il monitoraggio intermedio è stato effettuato sempre con schede excel analoghe a quelle di elaborazione iniziale degli obiettivi, contenute nel Piano della Performance. Le schede poi in modo unitario sono state riunite per dare una valutazione complessiva dell'andamento della Performance e sono state sottolineate le evidenze (database consultati oppure le altre fonti che riportavano il risultato conseguito). Tale report aggregato è stato inviato dall'Ufficio della Struttura Tecnica Permanente all'Organismo Indipendente di Valutazione ed è stato oggetto di una riunione di approfondimento tra la Struttura e l'OIV.

⁹ "Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) è nominato dal Consiglio Direttivo su proposta della Giunta Esecutiva dell'Istituto ed è composto da cinque scienziati italiani e stranieri e da due esperti in rappresentanza della comunità economica e del mondo produttivo. Il mandato dei componenti del Comitato ha durata di quattro anni rinnovabile una sola volta.

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2, comma 138, lett. b) del decreto legge 3 ottobre 2006, n. 262, convertito con modificazioni in legge 24 novembre 2006 n. 286, l'Istituto fornisce i dati necessari all'ANVUR per le proprie valutazioni, avvalendosi di appositi Gruppi di lavoro per la Valutazione (GLV).

Al termine dei suoi lavori, il CVI redige un Rapporto che verifica lo stato complessivo delle attività dell'Istituto, con particolare riferimento al programma scientifico, e che tiene conto della gestione delle risorse finanziarie e umane." Riferimento per verifica sulla coerenza degli obiettivi: report anno 2019 <https://www.presid.infn.it/index.php/it/documenti/rapporti-comitato-valutazione-internazionale>.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Per quanto riguarda il Monitoraggio Finale, esso è iniziato con la fase di richiesta nel gennaio 2022 e si è concluso nel Febbraio 2022. Le modalità di monitoraggio finale sono state le medesime adottate in quello intermedio. Le conclusioni sono state dapprima condivise dall'Ufficio Struttura Tecnica con il Direttore Generale (entro il 28 febbraio 2022) e successivamente con l'Organismo di Valutazione.

Nella Relazione Finale sulla Performance sono state rappresentate tutte le attività espletate al fine di raggiungere gli obiettivi rappresentati e soprattutto sono stati illustrati gli obiettivi per i quali non è stato raggiunto il target fissato, motivando la mancata realizzazione dell'obiettivo e indicando la sua riprogrammazione o meno nel piano di performance successivo.

Anche per la Performance Organizzativa è previsto a breve l'utilizzo dell'applicativo in fase di creazione e studiato proprio per la gestione del ciclo della performance Organizzativa e Individuale.

Nel 2022 le schede contenute nel Piano Integrato sono una sorta di evoluzione di quelle utilizzate nel PdP 2021. Nel nuovo SMVP approvato il 29 aprile 2022 tra gli aggiornamenti sono state allegate delle schede excel più elaborate e frutto di approfondimenti soprattutto per quanto riguarda gli indicatori, per i quali sono stati indicate le diverse categorie di appartenenza degli stessi.

In conclusione, si precisa che in data 30 giugno è stata approvata dallo scrivente Organismo la Relazione Finale sulla Performance per l'anno 2022.

- **Raccomandazioni**

Si raccomanda di essere conformi alle tempistiche del processo del ciclo della performance di cui al Sistema approvato nel 2022¹⁰.

- **Valutazione**

La fase del ciclo della performance analizzata presente un disallineamento con le tempistiche previste dal Sistema ma le fasi risultano essere conformi a quanto previsto dal Sistema vigente e, in termini di maturità, risulta essere attuata ed oggetto di monitoraggio al fine di contribuire al miglioramento del ciclo della performance attraverso l'individuazione di azioni correttive volte a creare aderenza delle macro aree, degli obiettivi organizzativi individuati e delle modalità di misurazione con le esigenze e le specificità dell'Ente.

5.4 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane

- **Premessa**

Verifica del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane: in particolare *del processo di assegnazione degli obiettivi, dell'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e della coerenza con le disposizioni del Sistema, dell'adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione e dell'esito, in termini di differenziazioni dei giudizi. L'OIV riferisce sui i risultati dell'indagine sul grado di condivisione del Sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico. L'OIV valuta anche la congruità dei processi formativi e dei piani di miglioramento individuali (impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali).*

- **Punti di forza e aree di miglioramento**

Nel PTP 2021-2023 sono evidenziati gli obiettivi specifici che dispiegandosi in operativi ricomprendono la parte di performance organizzativa e la parte di performance individuale delle figure quali il Direttore Generale e l'unico Dirigente amministrativo presente nella pianta organica dell'Istituto, il quale, ai sensi del nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale, ha l'incarico di direttore della Direzione Gestione e Finanza.

¹⁰ Pagine 24 del Sistema "Le fasi in cui si articola il ciclo di gestione della performance").

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Si fa presente l'aggiornamento del SMVP del febbraio 2021, ha previsto l'ampliamento della platea dei soggetti interessati alla valutazione individuale nella quale sono ricomprese le seguenti figure:

- Direttori dell'Amministrazione Centrale;
- Responsabili delle diverse unità organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture;
- tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Istituto (livello IV-VIII) senza incarichi di responsabilità.

In linea con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e dalle linee guida in materia di performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'iter della performance individuale è stato suddiviso in tre momenti fondamentali:

- La fase programmazione, durante la quale attraverso un colloquio valutato-valutatore sono stati definiti e condivisi gli obiettivi individuali e i comportamenti organizzativi;
- La fase di monitoraggio intermedio, durante la quale grazie ad un colloquio di confronto è stato fatto un primo controllo degli obiettivi assegnati, condividendo modifiche o problematiche sorte durante l'attività;
- La fase di valutazione durante la quale sono stati determinati gli obiettivi individuali raggiunti e i comportamenti messi in atti dal singolo dipendente e, sempre attraverso un colloquio, sono state individuate le future azioni di sviluppo formativo e professionale

Al termine di ogni fase, la relativa sezione delle apposite Schede di Valutazione utilizzate dall'Istituto è stata compilata, datata e firmata per accettazione sia dal valutatore che dal valutato.

Le schede predette sono state elaborate con delle note informative per tutti i Direttori, al fine di uniformare la loro interpretazione e compilazione, e di agevolare il data entry dell'applicativo informatico che l'Ente a breve utilizzerà in concreto per razionalizzare il ciclo della performance.

Il Sistema 2021 ha quindi esteso l'ambito di applicazione del ciclo della performance rispetto all'anno precedente rinviando la valutazione dei ricercatori e dei tecnologi, relativamente alle attività di ricerca scientifica o tecnologica, al completamento dell'iter previsto dall'art. 74, c.4, del D.lgs. 150/2009 e in attesa dell'emanazione delle linee guida in materia da parte degli organi preposti.

Anche per il 2022 è stata attuata l'assegnazione degli obiettivi avvenuta nel periodo di settembre 2022, con ritardo giustificato dalle modifiche normative intervenute in tema di Performance e dall'introduzione nel panorama programmatico di un nuovo documento definito "Piano Integrato per le Attività e l'Organizzazione" cd. PIAO, da predisporre a seguito della emanazione degli atti propedeutici da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, e comunque entro il 30 giugno 2022.

Per quanto riguarda gli strumenti di rilevazione dei dati di performance con i Sistemi Informativi, l'INFN ha stipulato un contratto con la Società Strategic PA, avente ad oggetto la gestione della performance organizzativa ed individuale mediante un nuovo tool, che al momento, essendo stata compiuta la fase di analisi preliminare del contesto e progettazione delle linee essenziali delle strutture del software è ancora in fase di implementazione mentre a breve si procederà all'importazione dei dati di tutto il personale INFN e al affinamento ultimo dei dati, per poter poi addivenire alla fase di collaudo e valutazione funzionale.

• **Raccomandazioni**

Continuare con l'attuazione di quanto previsto dal Sistema approvato nel 2022. L'applicazione della misurazione e valutazione della performance individuale è a vantaggio di tutto il personale, perché tutela la meritocrazia e agevola alcuni momenti di valorizzazione come le progressioni di carriera (il rendimento del personale è codificato e formalizzato attraverso una metodologia che rende il processo attendibile e le risultanze usabili).

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

- **Valutazione**

La fase del ciclo della performance analizzata è in fase di maturità (attuazione di quanto pianificato con la rilevazione delle risultanze già utilizzate ai fini del miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale).

5.5 Monitoraggio e reporting in itinere del ciclo della performance

- **Premessa**

Verifica della correttezza e l'idoneità del processo di monitoraggio e reporting.

- **Punti di forza e aree di miglioramento**

Nell'anno 2021 la rilevazione dei dati di performance è stata realizzata due volte, in sede di monitoraggio intermedio (ottobre 2021) e in sede di rendicontazione finale (gennaio – febbraio 2022), attraverso la richiesta delle evidenze e/o risultati (via email) ai responsabili della realizzazione degli obiettivi.

L'assenza dell'attivazione di una struttura deputata al controllo di gestione rappresenta un'area di miglioramento che può incidere sull'attività di monitoraggio dei parametri di efficienza ed efficacia, per gli aspetti di analisi degli scostamenti e per il reporting.

La funzione di controllo di gestione e/o comunque di una funzione dedicata ad hoc al ciclo della performance (oggi l'attività risulta essere esercitata da un gruppo di lavoro) può contribuire a rendere meno adempimentale la gestione delle diverse fasi del ciclo della performance da parte dei dipendenti tra cui quella del monitoraggio, essenziale per un eventuale riallineamento degli obiettivi per effetto di possibili fattori esogeni impattanti sugli obiettivi definiti all'inizio dell'anno.

L'adozione dell'applicativo, come già anticipato, sarebbe utile a migliorare il processo di monitoraggio (anche in ottica di semplificazione).

Purtroppo, si ritiene che solo nel prossimo anno verrà utilizzato l'applicativo acquistato dall'Istituto sia allo scopo di verificare la Misurazione e Valutazione della Performance Individuale dei dipendenti INFN, che a quello di costituire strumento utile alla gestione della Performance Organizzativa dell'Ente.

Risulta in atto la realizzazione di un bilancio sociale con approfondimento sulla mappatura degli stakeholder anche in ottica di rendicontazione.

- **Raccomandazioni**

L'OIV raccomanda:

- di attivare la funzione di controllo di gestione;
- di valorizzare l'attività in essere sul bilancio sociale e in particolare si auspica anche di sviluppare ulteriormente la mappatura degli stakeholder per interesse e per influenza, al fine di rafforzare il processo di reporting verso gli stakeholder in termini di efficacia comunicativa e strategica;

Si raccomanda inoltre di creare sinergia tra gli indicatori presenti nel piano della performance e quelli che saranno individuati nel PIRA (a tal fine si conferma il suggerimento di valutare l'opportunità di coinvolgere nell'attività di sviluppo del bilancio sociale la struttura tecnica permanente e il responsabile della funzione del controllo di gestione).

- **Valutazione**

La fase del ciclo della performance analizzata evidenzia alcuni aspetti ad un livello di maturità caratterizzato dalla pianificazione. Complessivamente, tuttavia, anche in seguito ad un confronto rispetto al 2020, sempre in

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

termini di maturità, la fase tende verso l'attuazione e la sperimentazione di attività che potranno fornire elementi utili al miglioramento del ciclo della performance.

5.6 Attuazione degli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione e loro integrazione nel ciclo della performance.

• Premessa

Di seguito è valutato *il livello di integrazione del principio di trasparenza nel ciclo della performance* (attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione - deliberazione ex CiVIT 23/2013). In particolare, si esprimono le risultanze delle verifiche di coerenza:

- tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano della performance;
- dei PTPC con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale.

Inoltre, si è valutato come le attività in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione contribuiscono e sono integrate nel processo di misurazione e valutazione delle performance.

• Analisi: punti di forza e aree di miglioramento

La responsabilità della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione è assegnata al Responsabile del Servizio Audit Interno. Gli ambiti di copertura dell'attività di Audit Interno sono: a) regolarità amministrativa e contabile b) prevenzione della corruzione c) trasparenza. La funzione di Audit Interno, in aggiunta, realizza le attività di audit sulla rendicontazione dei progetti nazionali del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) PRIN (Progetti di rilevante interesse nazionale) e FIRB (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base)^{11[1]}.

La complementarità della performance alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione si evince nel collegamento delle misure contenute nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) con gli obiettivi definiti nel Piano della Performance. Di fatto i processi e le attività realizzate dall'Istituto per l'attuazione dei programmi del PTPCT sono inseriti come relativi obiettivi specifici ed operativi all'interno del Piano della Performance. Gli indicatori individuati servono a misurare il grado di attuazione delle misure programmate per il 2021, sia in tema di anticorruzione che di trasparenza e a incentivare e diffondere la cultura della legalità. Tale stretto collegamento tra la Trasparenza e la performance è stato confermato e ampliato anche per l'anno 2022. Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per l'anno 2022, infatti, è stata rafforzata l'importanza riconosciuta nell'Obiettivo di Promozione della legalità e dell'Etica Pubblica, includendo nelle attività connesse a tale obiettivo anche l'aggiornamento del codice di comportamento in coerenza con le Linee Guida approvate dall'ANAC nel 2020, oltre a confermare il tempestivo riscontro alle istanze di accesso civico semplice e all'attuazione delle misure sulla Trasparenza previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione.

Attraverso quindi proprio tale obiettivo viene ulteriormente rinsaldato il legame tra il Piano Performance, il PTPCT e l'attività concreta di attuazione dei principi in tema di Trasparenza. Proprio a tal riguardo, dopo aver constatato la difficoltà di gestione dei dati connessa all'utilizzo del sistema impiegato precedentemente, anche in applicazione delle raccomandazioni fornite dallo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione, dal 1° giugno 2022 l'INFN si è dotato di un nuovo tool per

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

la gestione della pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente", al fine di rendere più facilmente accessibili tutte le informazioni in essa contenute e al fine di agevolare la gestione e l'aggiornamento della stessa pagina istituzionale, che è stata sottoposta a numerosi aggiornamenti in applicazione del nuovo Sistema di gestione messo a disposizione dalla Società Individuata e denominato "Pa33".

Riguardo agli adempimenti in tema di trasparenza, nel 2021 il responsabile della pubblicazione dei dati sulla pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente", coincide con la figura del referente per la Trasparenza dell'INFN e del ruolo di Responsabile della STP.

Nel ciclo descritto in ordine alla Trasparenza, con riferimento all'anno 2021, risulta che le informazioni sono trasmesse direttamente dai detentori dei dati attraverso mail indirizzate al referente della Trasparenza, che si occupa della loro pubblicazione previa riclassificazione al fine di renderli conformi ai formati previsti dalla normativa vigente in tema di trasparenza.

I dati sono trasmessi, quasi totalmente, nel rispetto delle tempistiche previste dalla normativa; permangono poche criticità legate al sovraccarico di lavoro di alcuni uffici che non riescono a trasmettere i dati nei tempi previsti. Il Responsabile per la Prevenzione e per la Trasparenza, ritiene però opportuno valutare la possibilità, in fase di perfezionamento dell'attivazione dell'applicativo, di rivedere, eventualmente, le modalità di trasmissione dei dati, ripartendo compatibilmente con le necessità, le competenze di pubblicazione tra gli uffici detentori delle informazioni al fine di rimuovere l'onerosa e farragginosa procedura di raccolta dei dati oggetto di pubblicazione e al fine di snellire il sistema, anche in considerazione della esiguità di personale a disposizione.

In effetti, con riferimento alle attività descritte e agli obiettivi indicati, è necessario sottolineare che il Servizio che se ne occupa era composto sino al 2020 dal Responsabile e da due risorse di ruolo, e che una delle due risorse è stata collocata in stato di quiescenza dal 31.03.2021.

L'unità di personale suddetta continua, comunque, a collaborare con il Servizio, fornendo il suo contributo alle attività dello stesso sulla base di un contratto di associazione.

Le novità organizzative precedentemente descritte hanno comportato un impegno molto oneroso per l'intero Servizio Professionale, che ha dovuto affrontare l'introduzione di nuove modalità operative proprio a ridosso della riduzione di personale citata.

A tale riduzione l'INFN ha cercato di ovviare mediante l'assunzione di una unità di personale di V livello a tempo determinato e nel 2021 è stato bandito un concorso a tempo determinato al fine di consolidare il Servizio sostituendo l'unità posta in quiescenza dal 31.03.2021.

Nel maggio 2022 ha preso servizio la risorsa individuata mediante selezione, che, purtroppo, successivamente ha rinunciato al contratto a tempo determinato.

Allo stato, pertanto, per quanto sopra illustrato, non si è ancora proceduto alla sostituzione del personale collocato in quiescenza e ciò determina una situazione di sofferenza in un settore particolarmente importante e operativo dell'Amministrazione quale quello relativo all'Anticorruzione, che risulta attualmente composto di sole 2 unità di personale di ruolo (compreso il Responsabile del Servizio Professionale nonché RPCT) e che viene coadiuvato nell'espletamento delle attività inerenti la sola trasparenza da un'ulteriore unità preposta contestualmente ad altro ufficio e funzione.

Nell'anno 2021 e così anche nel 2022 il monitoraggio sugli adempimenti in materia di trasparenza e le relative attestazioni da parte dell'OIV risultano regolarmente svolte e pubblicati in rete, nel rispetto della vigente normativa. In entrambi gli anni le verifiche sugli adempimenti hanno confermato positivamente il livello di pubblicazione, raggiungendo un'ottima percentuale pari nell'anno 2021 al 99% e nel 2022 al 97%.

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

- **Raccomandazioni**

Si raccomanda di valutare l'opportunità di *“rafforzare la struttura”* attualmente deputata a tale responsabilità con un *“supporto mediante appositi atti organizzativi che consentano al RPCT di avvalersi di personale di altri uffici”* o di personale proprio. La mole degli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche alla luce delle disposizioni collegati alla gestione dei fondi PNRR, è notevolmente aumentata e richiede un grande carico di lavoro al fine di rispettare tutte le osservanze previsti dalla normativa vigente.

Coinvolgimento e sensibilizzazione dei responsabili detentori dei dati nella trasmissione puntuale del riscontro richiesto dal responsabile della trasparenza per adempiere a quanto richiesto dalla norma (con particolare riferimento alla fase di attestazione degli adempimenti degli obblighi di trasparenza): il detentore dei dati è il soggetto competente ad individuare esattamente cosa deve essere trasmesso e pubblicato.

- **Valutazione**

La fase del ciclo della performance risulta complessivamente, attuata e oggetto di monitoraggio. Ai fini dell'adeguatezza si ritiene necessario rinforzare la struttura. Il raccordo del ciclo della performance con gli adempimenti in materia di trasparenza è di fatto sviluppato più di quanto previsto dal Sistema stesso.

5.7 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità

- **Premessa**

Di seguito è valutato *il grado di utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione e il processo di gestione degli standard di qualità* come esempio di utilizzo dei risultati da parte dell'amministrazione per aumentare le performance

L'ultimo aggiornamento al SMVP approvato nel mese nel corso del 2022 produrrà i suoi effetti a cominciare dall'anno in corso e per quelli futuri. Ad oggi i risultati prodotti dal ciclo della performance hanno svolto un ruolo significativo prevalentemente per adeguare e migliorare il Sistema di misurazione e valutazione della performance e il modello di organizzazione.

Non risultano ad oggi definiti standard di qualità, anche alla luce della natura dell'Ente. Tuttavia l'Ente nel corso del 2022 ha distribuito ai dipendenti un questionario per valutare la qualità delle attività svolte dalla Amministrazione Centrale dell'Istituto in termini di capacità di essere aderenti (sia per qualità, quantità e tempestività) rispetto alle richieste che provengono dai *clienti* interni e dalle strutture presenti sul territorio. I risultati della *survey* potrebbero essere analizzati anche per individuare possibili standard di qualità interni all'ente (per esempio con riferimento ai tempi procedimenti o a processi interni).

- **Raccomandazioni**

Si raccomanda di valutare l'opportunità, anche in considerazione della definizione della nuova organizzazione dell'Ente (attività in corso), di pianificare una attività di analisi su alcuni processi (anche su un piccolo campione) per verificare la fattibilità di individuare e associare standard di qualità rivolti agli utenti interni e/o agli stakeholder (potrebbe esser funzionale all'attuazione dell'art. 19 bis del D.lgs. 150/09: *“Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione”*). Altresì che *“I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione”*

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.”

Inoltre si suggerisce di verificare la possibilità di utilizzare i risultati del questionario distribuito nel corso del 2022 (per valutare la qualità delle attività svolte dalla Amministrazione Centrale dell'Istituto) al fine di individuare standard di qualità.

• **Valutazione**

La presente fase del ciclo della performance risulta essere prevalentemente in una fase di sviluppo e implementazione per quanto riguarda l'utilizzo delle risultanze dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, mentre risulta essere in una fase di pianificazione per quanto riguarda gli standard di qualità.

6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

La raccolta dei dati e delle informazioni ai fini della predisposizione della presente relazione è avvenuta utilizzando un piano di lavoro costituito da punti di controllo per ciascuna delle aree oggetto monitoraggio e valutazione.

La metodologia è stata oggetto di confronto con la STP. Le attività di rilevazione e analisi sono state avviate il 1 settembre 2022.

Le modalità di rilevazione delle informazioni:

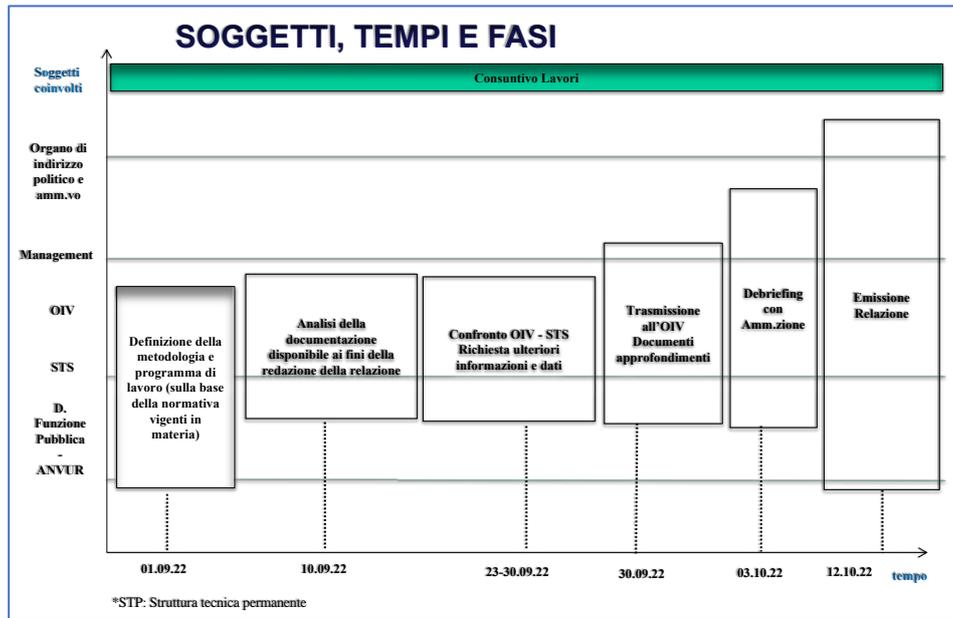
- analisi documentale: del Piano Triennale della Performance 2021-2023, PIAO 2022-2024, del Piano triennale per la trasparenza e la prevenzione della corruzione, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021 e 2022, della Relazione OIV del 2020 (sul ciclo della performance 2019) sul funzionamento del Sistema di cui all'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs n. 150/2009), del Report del Comitato di Valutazione Internazionale del 2022 (sull'anno 2021), delle Linee guida dell'ANVUR e del Dipartimento della Funzione pubblica e della normativa nazionale di riferimento in materia di performance;
- interviste condotte con il Direttore Generale, il Responsabile del Servizio Audit Interno e RTPC, il Vice Direttore generale e il Direttore della Direzione Servizi alla Ricerca.

L'OIV ha proceduto con diverse riunioni di confronto e di approfondimento con la Struttura Tecnica Permanente laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche.

I lavori di analisi e valutazione dell'OIV sono terminati il 12 ottobre 2022 (vedi grafico 1).

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

Grafico 1.



6.1 Pianificazione attività di *follow-up*

Per dare maggiore impulso all'attività di monitoraggio e di supporto metodologico, l'OIV anticipa la sua disponibilità un incontro con l'amministrazione per un confronto sulle raccomandazioni formulate nella presente relazione allo scopo di favorire la predisposizione, a cura dell'amministrazione, di un piano delle azioni da implementare.

La formulazione delle raccomandazioni si è concentrata sugli aspetti ritenuti più significativi ai fini del miglioramento del funzionamento del Sistema e del ciclo di performance; l'OIV ha adottato un approccio compatibile con una implementazione graduale.

Massimo De Angelis

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009)

APPENDICE A

RIFERIMENTI DOCUMENTALI E FONTI DELLE EVIDENZE

- Piano Triennale della Performance 2021-2023 e PIAO 2022-2024;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2021-2023;
- Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021 e 2022;
- Report del Comitato di Valutazione Internazionale avente per oggetto il 2021(emesso a gennaio 2022);
- Piano Triennale delle Azioni Positive 2021-2023;
- Linee guida per il Piano della performance, UVP del DFP, n. 1, 2017 (laddove applicabili);
- Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance, UVP del DFP, n. 2, 2017 (laddove applicabili);
- Linee guida per la Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, UVP del DFP, n. 4, 2019, (laddove applicabili);
- LINEE GUIDA 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, Allegato alla Delibera ANVUR del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022;
- Normativa nazionale di riferimento in materia di performance;
- Risultanze interviste con amministrazione;