

03 Agosto 2017

**ORGANISMO  
INDIPENDENTE  
VALUTAZIONE DEL  
CNR**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO  
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,  
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI  
INTERNI - ANNO 2016**

*(articolo 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009)*

## INDICE

PREMESSA.....	2
1. LA PERFORMANCE E L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	5
1.1 Il grado di integrazione con la documentazione strategica.....	6
1.2 Le modalità di definizione degli obiettivi .....	7
1.3 Il monitoraggio e il sistema informativo di supporto .....	9
1.4 Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e di utilizzo dei risultati della valutazione.....	10
2. IL MONITORAGGIO IN MATERIA DI TRASPARENZA, INTEGRITA' E ANTICORRUZIONE .....	16
3. IL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI .....	20
3.1 Il controllo di gestione .....	21
3.2 L'internal auditing.....	22
3.3 I controlli operativi .....	23
4. LE NOVITÀ DEL D.LGS. N. 218/2016 E GLI EFFETTI IN PROSPETTIVA SUL CICLO DELLA PERFORMANCE ...	24
4.1 La programmazione strategica e la pianificazione operativa.....	24
4.2 I nuovi attori del processo .....	25
4.3 Lo Statuto e i regolamenti .....	25
4.4 Il monitoraggio sull'attuazione del D. Lgs. n. 218/2016.....	26
4.5 La valutazione della ricerca .....	26
5. LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO.....	29

## PREMESSA

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 – articolo 14, comma 4, lettere a) e g) – assegna agli Organismi Indipendenti di Valutazione il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando allo scopo una relazione annuale.

La presente Relazione riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni del CNR nel 2016, tenendo conto anche della evoluzione delle attività dell'Ente sino alla data della sua predisposizione.

Per la stesura del documento si è tenuto conto degli indirizzi operativi dell'ANVUR, in merito ai contenuti da trattare; inoltre, la stessa ANVUR ha comunicato che per il 2017 gli OIV degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR non sono obbligati a seguire le indicazioni contenute nella delibera della CIVIT 16 aprile 2013, n. 23.

Una particolare importanza ha rivestito, inoltre, l'esame delle riflessioni e dei documenti precedenti dell'OIV e, soprattutto, l'analisi della relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativa allo scorso anno, nonché la verifica delle azioni poste in essere dall'Amministrazione in relazione alle proposte di miglioramento ivi contenute.

### Il monitoraggio dell'OIV nel 2016

Nel 2016 l'Organismo ha riportato agli organi di vertice il proprio operato in 11 verbali, corrispondenti al numero delle riunioni formali, e ha tra l'altro svolto (anche attraverso richieste di dati alla Struttura "Misurazione della Performance" con tabelle e report istruttori) le seguenti attività:

- analisi ed esame delle delibere ANAC emesse nel 2016;
- analisi ed esame delle delibere ANVUR emesse nel 2016;
- analisi e applicazione, per la parte di propria competenza, della normativa in materia di Trasparenza e Anticorruzione;
- monitoraggio di I° livello sull'avvio del ciclo della performance 2016;
- monitoraggio avvio Ciclo Trasparenza 2016, di cui alla delibera CIVIT 4 luglio 2013, n. 50;
- attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, di cui alla delibera CIVIT 1° agosto 2013, n. 71;
- proposta di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2015;

- supporto nella fase d'individuazione degli obiettivi da assegnare al Direttore Generale per l'anno 2017;
- elaborazione e redazione del documento “*Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – Anno 2015*”;
- validazione della “*Relazione sulla Performance – anno 2015*”.

### Elementi intervenuti nel corso del 2016

Nel corso del 2016 sono avvenuti all'interno dell'Ente alcuni eventi di particolare importanza con impatto diretto sui temi oggetto della presente relazione, i più importanti dei quali possono essere così sintetizzati:

- nomina del nuovo Presidente e C.d.A.;
- nomina del nuovo Direttore Generale;
- nomina del nuovo Consiglio Scientifico Generale;
- nomina del nuovo Collegio dei Revisori dei Conti;
- nomina del nuovo Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità.

Sono, altresì, intervenute rilevanti novità normative, che hanno reso il contesto interno ed esterno particolarmente articolato e, per molti aspetti, ancora in divenire:

- i provvedimenti attuativi della legge delega 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione della amministrazioni pubbliche;
- l'adozione della Delibera CIPE 1° maggio 2016, n. 1, di approvazione del programma nazionale per la ricerca 2015 – 2020;
- l'entrata in vigore del DPR 9 maggio 2016, n. 105, di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni;
- l'entrata in vigore del D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, di semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca.

### Il lavoro svolto

I riferimenti, le considerazioni e i suggerimenti di seguito esposti si fondano anche sull'analisi dei principali documenti istituzionali del CNR: Documento di visione strategica 2013 - 2022; Ciclo Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016 - 2018; Piano Triennale delle Attività 2016 - 2018; Bilancio di previsione 2016.

Ulteriori riscontri sono stati effettuati dall'OIV in sede di monitoraggio, sia analizzando documenti ed elaborati che sulla base degli elementi emersi da una serie di incontri e audizioni, tra i quali si segnalano:

- incontri con il Presidente;
- incontro con il Collegio dei Revisori dei Conti e il Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo;
- incontri con il Direttore Generale;
- incontri con il Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità;
- incontro con il Direttore Centrale della Direzione del Personale;
- incontri con il Responsabile dell'Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo, nonché responsabile ad interim dell'Ufficio Internal Audit;
- incontri con il Responsabile dell'Ufficio Controllo di Gestione.

L'attività di interlocuzione diretta si è resa necessaria, oltre che per motivi di natura metodologica, anche in considerazione del fatto che il Collegio dell'OIV si è insediato nella seconda metà di gennaio del 2017 e ha dovuto, quindi, ricostruire un quadro cognitivo di contesto, nel tempo a disposizione dall'insediamento alla predisposizione della presente relazione.

#### Struttura della relazione e destinatari

La presente relazione illustra in primo luogo i temi legati alla gestione del ciclo della performance, all'adozione di un sistema di misurazione, al monitoraggio in materia di trasparenza, al livello di integrazione del sistema dei controlli interni e alle novità del D.Lgs. n. 218/2016.

Successivamente riassume sinteticamente le criticità emerse e le possibili aree di miglioramento, per le valutazioni dei destinatari della presente relazione e per il monitoraggio da parte dello stesso OIV, nonché di tutti gli stakeholders, dell'evoluzione e dei progressi compiuti dall'Ente.

La Relazione è trasmessa al Presidente, all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo, al Direttore Generale e al Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità e all'ANVUR.

Si raccomanda la pubblicazione della presente Relazione, in formato aperto, sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione Trasparente, sotto sezione di secondo livello "Controlli e rilievi sull'Amministrazione".

# 1. LA PERFORMANCE E L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Come è noto, e come più volte evidenziato dalla CiVIT, fin dalle prime applicazioni della normativa e dal successivo monitoraggio, la qualità del ciclo della performance risente fortemente della qualità del sistema di misurazione adottato, che ne costituisce il perno fondamentale e che può costituire l'anello critico del processo.

L'OIV, nel far presente che il CNR ha formalmente adottato il "*Ciclo integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018*" con la delibera del Consiglio di Amministrazione 3 febbraio 2016, n. 25, attesta che tale adozione è avvenuta nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa ed è coincisa, per la seconda volta, con l'adozione contestuale del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità".

L'OIV osserva che non è stato ancora adottato il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*", anche se in alcuni atti interni dell'Ente sono riportate le modalità e i criteri di valutazione con riguardo ad alcune categorie di personale. Va, comunque, rilevato che gli atti interni che disciplinano l'erogazione della parte variabile del trattamento accessorio legata alla prestazione lavorativa, sono tutti orientati alla performance individuale, tralasciando la performance di gruppo e quella organizzativa.

L'OIV tiene a sottolineare come tutta la materia connessa al sistema di misurazione e valutazione della performance richieda un'organica ed urgente sistematizzazione, anche in considerazione del tempo trascorso da quando la normativa di riferimento è stata introdotta; a tale proposito rileva positivamente che il C.d.A., con delibera 24 gennaio 2017, n. 6, ha assegnato al Direttore Generale uno specifico obiettivo denominato "*Elaborazione di una proposta di "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del personale dell'Ente, da adottare ai sensi dell'articolo 7 del d. lgs. n. 150/2009*". L'obiettivo ha come risultato atteso la "*Presentazione al C.d.A. della proposta di Sistema di misurazione e valutazione delle performance da utilizzare a partire dal 2018*".

Nelle more dell'adozione del nuovo sistema, va rilevato che al momento la situazione è caratterizzata dai seguenti elementi:

- per i dirigenti amministrativi e responsabili delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale (livelli I – III, personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa) si è proceduto con parziali aggiornamenti alla delibera dell'organo di vertice amministrativo 10 dicembre 1998, n. 757;

- per i Direttori di Istituto è stata nominata una Commissione di valutazione che procede sulla base dei criteri fissati annualmente dall'Ente (delibera C.d.A. 30 gennaio 2014, n. 16; delibera C.d.A. 15 settembre 2015, n. 152; delibera C.d.A. 28 novembre 2016, n. 144);
- per i Direttori di Dipartimento al momento non risultano aggiornati i criteri e stabilite le procedure per la valutazione; con Decreto del Presidente del CNR (07 luglio 2016, n. 47485), di rettifica e integrazione della Commissione permanente di esperti costituita con Decreto del Presidente del CNR 11 giugno 2015, n. 0040015, è stato disposto che “*Con successivo provvedimento sarà costituita apposita Commissione per la valutazione organizzativo-gestionale dei Direttori di Dipartimento del CNR*”, tale provvedimento è ancora da emanare;
- per i livelli IV – VII, la mancanza di un organico sistema di valutazione ha impedito, di fatto, l'erogazione dei compensi per la produttività collettiva e individuale, stante anche il divieto di erogare siffatti compensi in assenza di rinnovo del contratto integrativo a livello di Ente (non potendosi più applicare quello stipulato in data 2 luglio 2008).

## 1.1 Il grado di integrazione con la documentazione strategica

In coerenza con il Documento di Visione Strategica, nel Piano Triennale delle Attività (PTA) 2016 – 2018 sono riportate le azioni strategiche sia a carattere scientifico che a livello organizzativo/gestionale.

A partire dall'insieme di queste azioni strategiche, sono stati assegnati al Direttore Generale 9 obiettivi dai quali, successivamente a un processo negoziale con gli uffici, sono scaturiti, in una logica a cascata, 207 obiettivi operativi assegnati agli uffici dell'Amministrazione centrale.

Nell'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, anche se sul piano sostanziale la forma adottata è accettabile, potrebbe essere il caso, nel futuro, di allinearsi alla direttiva emanata a suo tempo dalla CiVIT, che suggerisce una più chiara declinazione di compiti e obiettivi, nonché la definizione puntuale di indicatori e target.

L'analisi dei principali documenti programmatici dell'Ente ha evidenziato, con riferimento all'esame delle date di approvazione, un disallineamento temporale tra gli stessi documenti e le date di stanziamento in bilancio delle risorse necessarie. Infatti:

- il Bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2016 è stato approvato con delibera 28 dicembre 2015, n. 191;
- il Ciclo Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018 è stato approvato con delibera 3 febbraio 2016, n. 25;
- il Piano Triennale delle Attività 2016-2018 è stato approvato con delibera 31 maggio 2016, n. 66;

- il Piano Triennale della Formazione 2017-2019 è stato approvato con delibera 20 luglio 2016, n. 93.

Va rilevato, inoltre, che gli stanziamenti di bilancio non possono tener conto degli obiettivi operativi che vengono contrattati e assegnati alle unità organizzative dell'Amministrazione centrale successivamente all'approvazione del bilancio preventivo; ciò implica che il Piano della Performance non tiene conto delle risorse finanziarie necessarie per realizzare tali obiettivi.

Tali situazione permane anche per l'anno in corso, infatti:

- con delibera 28 novembre 2016, n. 147, il C.d.A. ha approvato il Bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2017;
- con delibera 24 gennaio 2017, n. 5, il C.d.A. ha approvato il Piano Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2017-2019;
- il Piano Triennale delle Attività 2017-2019 e il Piano Triennale della Formazione 2018-2020 risultano entrambi approvati dal C.d.A. nella riunione del 25 luglio 2017.

Tale criticità appare, purtroppo, diffusa nelle pubbliche amministrazioni, condizionata spesso dalle necessità di rispettare i tempi per l'approvazione del bilancio ed evitare l'esercizio provvisorio. Proprio in considerazione di ciò, appare opportuno, secondo l'OIV, l'avvio congiunto dei processi non oltre il settembre di ciascun anno.

## 1.2 Le modalità di definizione degli obiettivi

La modalità di definizione degli obiettivi segue percorsi diversi a seconda delle diverse articolazioni dell'Ente.

Per quanto riguarda la componente scientifica dell'Ente (n. 103 Istituti e n. 7 Dipartimenti), il processo di definizione nasce dal basso, all'interno degli Istituti, per essere riportato in seno al Dipartimento di afferenza e successivamente all'interno del Piano Triennale delle Attività (PTA) che viene approvato dal C.d.A.

Per quanto riguarda, invece, l'Amministrazione centrale (22 unità organizzative), il processo di definizione parte dagli obiettivi assegnati al Direttore Generale per la parte gestionale, il quale richiede a ciascun responsabile dell'unità di avanzare una proposta di obiettivi operativi – in coerenza con quelli a lui assegnati – prevedendo anche la facoltà di proporre ulteriori obiettivi in fase di negoziazione. A seguito della raccolta/negoziazione delle diverse proposte, il Direttore Generale le fa proprie inserendole nel Piano della Performance presentato al C.d.A. per l'approvazione.

Constatando che questa fase iniziale di negoziazione viene gestita al di fuori della procedura informatica, l'OIV invita l'Amministrazione ad adoperarsi affinché in futuro anche questa fase sia



gestita informaticamente con un sistema di tracciabilità, come avviene per le fasi di monitoraggio intermedio e rendicontazione finale.

A parere dell'OIV, l'adozione di adeguate procedure informatiche rappresenta un elemento chiave di successo per i futuri cicli di gestione; pertanto, invita l'Amministrazione a proseguire con le attività già programmate per il suo completamento delle parti della procedura ancora in fase di analisi e sviluppo. Una volta realizzata una adeguata piattaforma informatica, si potranno realizzare alcuni risultati di rilievo quali ad esempio:

- ingegnerizzazione del processo (chiara identificazione delle fasi del processo; attori e relative gerarchie; tempistiche certe e controllabili; flussi informativi definiti; identificazione di strumenti a supporto);
- dematerializzazione (procedura completamente informatica, archiviazione automatica, autenticazione con "firma debole");
- semplificazione (format informativi specifici per ogni fase; notifiche automatiche; facilità di accesso ai dati; monitoraggio).

Inoltre, l'informatizzazione e la standardizzazione del processo, accompagnata dalla necessaria adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, potrà favorire tra le altre cose:

- una più appropriata metodologia di individuazione, a fronte degli obiettivi definiti ed assegnati, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- l'effettivo collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- la strutturazione della rendicontazione dei risultati per assicurare il rispetto degli adempimenti necessari nei confronti degli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, del vertice dell'Amministrazione, nonché dei competenti organi esterni, dei cittadini, dei soggetti interessati, degli utenti e dei destinatari dei servizi.

Con l'obiettivo di accrescere la cultura della programmazione e della valutazione, l'Amministrazione ha realizzato specifiche attività di formazione; in particolare si segnala che:

- il 31 maggio 2016 è stato erogato un seminario formativo interno sulle modalità operative per la valutazione finale degli obiettivi e di illustrazione delle funzionalità della nuova procedura informatica presente in intranet (a cura della Struttura Misurazione della Performance).
- il 14 ottobre 2016 è stato erogato un seminario formativo interno sulla predisposizione del Piano preliminare di gestione, propedeutico all'elaborazione del Bilancio preventivo 2017 (a cura dell'Ufficio Programmazione finanziaria e Controllo).

In conclusione, l'OIV rileva che la definizione degli obiettivi della parte scientifica e della parte gestionale segue percorsi paralleli, separati e con differente livello di analisi, mentre sarebbe

necessaria una maggiore integrazione tra il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano della Performance.

Inoltre, nel dare evidenza delle risorse finanziarie dedicate alla ricerca e di quelle destinate al funzionamento e al supporto gestionale, appare necessario rappresentare nel Piano della Performance la consistenza delle risorse umane, distinguendo tra quelle effettivamente dedicate alla ricerca *core business* dell'Ente, e quelle dedicate alle attività di supporto (che a sua volta vede impegnato sia personale di ricerca che personale tecnico-amministrativo).

### 1.3 Il monitoraggio e il sistema informativo di supporto

Con il provvedimento del Direttore Generale 3 marzo 2016, n. 33, di assegnazione definitiva degli obiettivi per l'anno 2016 alle unità organizzative dell'Amministrazione centrale, si è data concreta attuazione al Piano della Performance. A differenza del sistema di definizione degli obiettivi che, come accennato, non è supportato da un sistema informativo, il sistema di monitoraggio è, invece, idoneamente organizzato con procedure informatiche.

Gli obiettivi sono infatti caricati sulla piattaforma appositamente sviluppata e, come già accennato, accessibile tramite l'area personale della intranet, all'interno della quale è possibile procedere a una rendicontazione intermedia di metà anno.

Per quanto riguarda la verifica semestrale sull'andamento gestionale, con nota del Direttore Generale (prot. 0058146 del 9 settembre 2016) si è dato avvio per la sola Amministrazione centrale attraverso la procedura informatica alla rilevazione intermedia delle attività svolte nel primo semestre del 2016. Tale fase di monitoraggio intermedio al 30 giugno, conclusa dall'Amministrazione nel mese di settembre, ha consentito la definizione di un quadro generale sullo stato di avanzamento delle attività e la individuazione di eventuali criticità e/o scostamenti rispetto a quanto inizialmente programmato. La stessa procedura, infatti, abilita l'avanzamento di richieste di modifica agli elementi che compongono gli obiettivi stessi (peso, indicatore, target).

A seguito di tale monitoraggio, nel 2016 sono state avanzate in totale 33 richieste di modifica, pervenute da 13 unità organizzative dell'Amministrazione centrale. Il Direttore Generale ha accettato 22 richieste e respinto le rimanenti 11. Le richieste di modifica risultano in aumento rispetto al precedente ciclo (nel 2015 erano state 12), e per lo più sono state effetto del cambio di strategia conseguente al cambio di vertice politico-amministrativo.

La Struttura "Misurazione della performance" svolge un ruolo significativo nel processo utilizzando due sistemi:

1) *S.I.G.E.O.* – *Sistema informatico di gestione obiettivi* – che permette la gestione delle fasi di rendicontazione (intermedia e finale), di richiesta di modifica degli elementi che compongono gli obiettivi (pesature, target, risultati attesi), di valutazione finale con annessa procedura di conciliazione. Il sistema necessiterebbe dello sviluppo della fase di negoziazione e assegnazione degli obiettivi ad inizio anno;

2) *Feedback 360°*, per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

A seguito di un progetto pilota sperimentale, avviato nel 2013 e durato un anno e mezzo, l'Amministrazione ha formalmente avviato la valutazione degli ambiti comportamentali a partire dal ciclo di gestione della performance del 2015, agganciando l'erogazione monetaria del premio di risultato anche a comportamentali organizzativi. Il sistema si è gradualmente esteso a diverse figure apicali, compreso il Direttore Generale. A partire dal 2017, tale valutazione è stata completamente realizzata da personale interno della Struttura "Misurazione della performance", in collaborazione con unità di personale dell'Ufficio "Supporto alla programmazione operativa"; l'internalizzazione del sistema, affidato lo scorso anno a una società esterna, ha consentito un risparmio di spesa.

La piattaforma S.I.G.E.O., sviluppata congiuntamente dalle strutture Misurazione della performance e Reti e sistemi informativi della Direzione Generale, è stata premiata nella sezione 'PA senza carta' ed ha avuto l'opportunità di essere esposta, attraverso un apposito poster, all'interno della galleria dei progetti prescelti durante tutte e tre le giornate della manifestazione Forum PA, l'evento dedicato al mondo della pubblica Amministrazione, svoltosi a Roma tra il 23 e il 25 maggio 2017, che si è concluso con la premiazione della competizione '10x10 = 100 progetti per cambiare la PA', una sfida lanciata a imprese, cittadini, centri di ricerca e amministrazioni per identificare e rendere disponibili soluzioni innovative ai tanti piccoli e grandi problemi che spesso si incontrano all'interno della pubblica Amministrazione. Tra le oltre 300 candidature pervenute nelle 10 aree tematiche proposte - dalla *cybersecurity* alle *smart cities*, dalla scuola digitale alla *shared economy* e molto altro - sono stati premiati tre progetti CNR, tra cui la piattaforma S.I.G.E.O.

In fase di analisi del sistema S.I.G.E.O. è stato previsto un ambiente dove gestire i flussi documentali che alimenterebbero la sezione Amministrazione Trasparente. Tale ambiente al momento non è in esercizio in quanto andrebbe sviluppato e testato tra diversi uffici, in collaborazione con la Sezione "Trasparenza" dell'Ufficio Comunicazione, Informazione e URP.

#### 1.4 Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e di utilizzo dei risultati della valutazione

Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e l'utilizzo dei risultati della valutazione sono oggetto di specifica normativa, peraltro modificata nel tempo, e quindi il richiamo delle norme al

Sistema di Valutazione e Misurazione è fondamentale per definire la cornice entro la quale si colloca sia la valutazione della performance organizzativa che quella individuale.

Il novellato articolo 7 del D. Lgs. n. 150/09<sup>1</sup> dispone che ciascuna amministrazione pubblica adotta e annualmente aggiorna, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance, attraverso il quale i diversi soggetti competenti dovrebbero procedere a una valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso (a cura dell'OIV) e a una valutazione annuale della prestazione lavorativa di ciascun dipendente, sia esso personale dirigenziale (a cura del vertice amministrativo) o altro personale (a cura di ciascun dirigente). L'articolo 8 dello stesso decreto regola gli ambiti di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa. L'articolo 9 regola gli ambiti di misurazione e valutazione della prestazione individuale, sia per i dirigenti che per il resto del personale.

Pur in assenza di un Sistema organico e formalmente adottato, l'Ente basa i propri processi di valutazione individuale aggiornando, di anno in anno, criteri e metriche presenti in provvedimenti interni, in alcuni casi previgenti al D. Lgs. n. 150/09, come nel caso della dirigenza amministrativa, o in altri ad esso successivi, come nel caso del Direttore generale e dei Direttori di Istituto.

L'OIV ritiene opportuno ricordare come - analogamente ad altri Enti di ricerca - anche il CNR non applichi la valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall'articolo 74, comma 4, del D. Lgs. n. 150/09 e per l'assenza di linee guida in materia. Richiamando quanto richiesto dalla normativa, l'OIV ritiene opportuno evidenziare come non risulti ancora formalizzato alcun atto di indirizzo ministeriale in grado di sciogliere i nodi derivanti dall'applicazione del sistema di valutazione per i ricercatori e tecnologi, così come previsto dal DPCM del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del citato articolo 74, comma 4.

Lo schema che segue offre un quadro sinottico dello stato dell'arte, utile a rappresentare una situazione particolarmente articolata.

---

<sup>1</sup> Di seguito, si farà sempre riferimento all'articolato del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato o integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

PERSONALE CNR	MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	UTILIZZO DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	RIFERIMENTO NORMATIVO O CONTRATTUALE
Direttore Generale	<p>Su proposta OIV</p> <p>La proposta è presentata contestualmente alla "Relazione sulla Performance", a chiusura del ciclo di gestione dell'anno precedente. Successiva delibera del consiglio di Amministrazione sulla proposta presentata.</p> <p>Rileva, per il 25% del punteggio massimo, la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, misurati con la metodologia Feedback 360° con il coinvolgimento del personale.</p>	Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio attribuito (scala 0-100) e del relativo livello di performance (previsti 5 livelli).	Articolo 14, comma 4, D. Lgs. n. 150/09
Direttori di Dipartimento	Da definire gli ambiti per la valutazione <sup>2</sup> .	Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato	
Direttori di Istituto	<p>Delibere C.d.A. n. 16/2014, n. 152/2015 e n. 144/2016, che definiscono i parametri e gli ambiti gestionali per la valutazione ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato.</p> <p>In itinere la definizione degli ambiti per la valutazione della "performance scientifica".</p>	<p>Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio attribuito (scala 0-100) sugli ambiti gestionali predefiniti<sup>3</sup>.</p> <p>L'importo da erogare corrisponde al valore percentuale della valutazione finale attribuita, in relazione all'indennità massima erogabile e al numero di giorni di svolgimento dell'incarico</p>	<p>Articolo 7, comma 2, Statuto CNR.</p> <p>Articolo 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010</p>
Dirigenti amministrativi <sup>4</sup>	<p>La proposta di valutazione è contenuta nella "Relazione sulla Performance", a chiusura del ciclo di gestione dell'anno precedente.</p> <p>Il modello di misurazione e valutazione riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa (max. 75 punti) e gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).</p>	<p>L'indennità massima attribuibile scaturisce dal calcolo annuale del Fondo per il trattamento accessorio, da cui discende la determinazione della somma annualmente disponibile per l'indennità di risultato per il personale dirigenziale.</p> <p>Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio complessivo conseguito (scala 0-100) e del</p>	Artt. 25 e 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010

<sup>2</sup> Nel Piano della Performance 2017-2019 è riportato che «*nelle more dell'adozione di specifici parametri e criteri di valutazione da utilizzare per i Direttori di Dipartimento e dell'individuazione dei soggetti preposti alla loro valutazione (Commissione, Comitato, ecc.), per l'anno 2017 le proposte di valutazione saranno elaborate dal Direttore Generale che, sentiti i soggetti interessati, terrà conto degli elementi informativi contenuti nella relazione a rendiconto sulle attività svolte dal medesimo Direttore, da redigersi tenendo conto delle linee strategiche di sviluppo delle attività del Dipartimento presentate in sede di selezione.*»

<sup>3</sup> Si fa presente che nel 2016 sono stati valutati 83 Direttori di Istituto (valutazione a cura della Commissione di esperti istituita con Decreto Presidente CNR – Prot. n. 51963 del 27 luglio 2016).

<sup>4</sup> Si fa presente che nel 2015, nelle more dell'adozione del sistema, con il nuovo modello sono stati valutati 2 dirigenti amministrativi di II° fascia e 2 dirigenti incaricati ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del D. Lgs. n. 165/2001.

	La valutazione finale scaturisce dalla sommatoria del punteggio ottenuto sul raggiungimento degli obiettivi gestionali di miglioramento (effettuata dal “superiore gerarchico”) e dal punteggio ottenuto sugli obiettivi comportamentali (attribuito tramite la metodologia feedback 360 con il coinvolgimento del personale afferente).	relativo livello di performance raggiunto (previsti 5 livelli)	
Altro personale con incarico di direzione di uffici non dirigenziali o di responsabilità di strutture di particolare rilievo <sup>5</sup>	<p>La proposta di valutazione è contenuta nella “Relazione sulla Performance”, a chiusura del ciclo di gestione dell’anno precedente.</p> <p>Il modello di misurazione e valutazione riguarda sia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all’unità organizzativa (max. 75 punti), sia gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).</p> <p>La valutazione finale scaturisce dalla sommatoria del punteggio ottenuto sul raggiungimento degli obiettivi gestionali di miglioramento (effettuata dal “superiore gerarchico”) e dal punteggio ottenuto sugli obiettivi comportamentali (attribuito tramite la metodologia feedback 360 con il coinvolgimento del personale afferente)</p>	<p>Assenza di una “retribuzione di risultato” (<i>proposta di riconoscimento sospesa</i>)</p> <p>La valutazione viene comunque effettuata ed elaborata una graduatoria sulla base del punteggio complessivo conseguito (scala 0-100) e del relativo livello di performance raggiunto (previsti 5 livelli).</p> <p>Non è previsto uno specifico utilizzo degli esiti della valutazione</p>	DPCM del 26 gennaio 2011
Ricercatori e Tecnologi (I-III livello)	In assenza di linee guida in materia <sup>6</sup> , il CNR non procede alla valutazione della performance individuale <sup>7</sup> .	-	-
Resto del personale (IV-VIII livello)	È in itinere una proposta di contratto integrativo che ha, tra l’altro, la finalità di promuovere la revisione dei criteri di valutazione delle prestazioni amministrative.	Utilizzo ai fini della corresponsione della produttività. <sup>8</sup>	Articolo 45 del CCNL biennio economico 1994/97 del 07/10/1996

L’OIV prende atto che con la delibera del C.d.A. 24 maggio 2017, n. 71, sono stati costituiti i fondi per la contrattazione integrativa per gli anni 2014-2017, sulla base della relativa certificazione del

<sup>5</sup> Si fa presente che nel 2016, nelle more dell’adozione del sistema, con il nuovo modello sono stati valutati 17 unità di personale con profilo di ricercatore e tecnologo, corrispondenti ai direttori di uffici non dirigenziali e responsabili di strutture di particolare rilievo dell’amministrazione centrale.

<sup>6</sup> L’articolo 14, comma 2, del DPCM 26 gennaio 2011 recita che «L’ANVUR, d’intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi.». Si fa presente che Il decreto D. Lgs. n. 74/2017 attribuisce in via definitiva all’ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto (art. 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009).

<sup>7</sup> L’amministrazione procede all’accertamento del regolare svolgimento dell’attività lavorativa ai fini delle progressioni economiche (Art. 4, commi 5 e seguenti, del CCNL (Sezione Seconda) – biennio 1996-1997).

<sup>8</sup> Per il periodo 2013-2016, la produttività non è stata ancora erogata, in attesa dell’adozione di un nuovo contratto integrativo di ente.

Collegio dei Revisori dei Conti, mentre sono in corso approfondimenti relativi al fondo per la dirigenza di seconda fascia.

L'OIV sollecita l'Ente, anche per quest'anno, a compiere una verifica sui criteri utilizzati nelle vigenti procedure valutative delle prestazioni lavorative, ai fini di una loro sistematizzazione ed eventuale aggiornamento.

Si evidenzia che in data 14 aprile 2016 l'OIV ha trasmesso al Direttore Generale e al Direttore Centrale del personale una propria nota (prot. 0025279) contenente alcune considerazioni e proposte in merito all'ipotesi di contratto integrativo per l'erogazione della produttività al personale dei livelli IV-VIII. In merito alla produttività, a parere dell'OIV, la mancata erogazione per diversi anni ha effetti negativi sulla performance complessiva dell'Ente e in termini di motivazione del personale; pertanto, invita l'Amministrazione a regolare la mancata erogazione per gli anni 2013-2016 del suddetto istituto contrattuale, nel rispetto dei principi di selettività e differenziazione di giudizio, anche con criteri snelli e semplificati. Per il 2017 l'OIV suggerisce di avviare una sperimentazione prefigurando l'adozione di nuovi criteri, anche tenendo conto di quelli presentati nel parere fornito (cfr. nota OIV prot. 0025279 del 14/04/2016).

Appare opportuno estendere progressivamente i processi valutativi delle competenze e comportamenti organizzativi (*soft skill*) anche ai vertici della rete scientifica attraverso la metodologia *Feedback 360°* da sviluppare con un sistema informatico interno, provvedendo a definire per tali figure gli specifici ambiti comportamentali da valutare e, conseguentemente, adeguare lo strumento di rilevazione (questionario). Tale suggerimento viene avanzato stante l'avvenuto completamento di tali valutazioni per il Direttore Generale e per tutti le figure apicali dell'Amministrazione centrale.

In tema di contrattazione, diventa fondamentale trattare anche l'argomento "risorse aggiuntive", con cui poter finanziare gli istituti del salario accessorio, e delle possibili alternative messe a disposizione dalla normativa vigente per incamerare tali risorse addizionali. A tal proposito è importante ricordare l'articolo 16 del D. L. n. 98/2011, convertito dalla legge n. 111/2011, il quale prevede, infatti, che le amministrazioni possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate e il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani, da aggiornare annualmente, indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari. Le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente a seguito dell'attuazione dei suddetti piani, così detto "*dividendo dell'efficienza*", possono essere utilizzate annualmente nell'importo massimo del 50% per la contrattazione integrativa. La restante quota rappresenta un'economia di bilancio.

In sintesi, l'OIV ripropone il suggerimento di esercitare la facoltà di adottare il "*Piano di razionalizzazione e riqualificazione della spesa*", grazie al quale eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate, nell'importo massimo del 50%, potrebbero essere utilizzate annualmente per la contrattazione integrativa, quindi non solo ai fini del miglioramento dei saldi di finanza pubblica.



## 2. IL MONITORAGGIO IN MATERIA DI TRASPARENZA, INTEGRITA' E ANTICORRUZIONE

Con delibera del C.d.A. 3 febbraio 2016, n. 25, è stato approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016-2018 inserito nel documento "*Ciclo integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018 del CNR*"; il documento è stato pubblicato sul sito istituzionale nella apposita sezione Amministrazione Trasparente.

In seguito al cambio del Direttore Generale, si è proceduto anche all'individuazione del nuovo Responsabile della prevenzione della corruzione e responsabile della trasparenza (PCT) del CNR. Con delibera del C.d.A. 7 marzo 2016, n. 47, è stato nominato il dirigente dell'Ufficio Affari Istituzionali e Giuridici.

In data 4 febbraio 2016 si è svolta la Giornata della Trasparenza "*Scienza in Trasparenza*", nell'ambito della quale sono state illustrate le principali azioni messe in atto dall'Ente e organizzati specifici seminari formativi aperti a tutto il personale e obbligatori per i referenti per la trasparenza, su diverse tematiche:

- sugli aspetti della valutazione e in materia di performance (a cura della Struttura Misurazione della Performance);
- sul sistema informativo di gestione degli obiettivi (a cura della Struttura Reti e Sistemi informativi);
- sul processo di valutazione della "performance manageriale" dei direttori di istituti (a cura della Struttura Misurazione della Performance);
- sulla trasparenza e anticorruzione (a cura della Direzione Generale).

Il Responsabile PCT, nel corso del 2016, nello svolgimento del proprio compito di sovrintendere il processo di applicazione delle norme sulla trasparenza, in modo particolare vigilando sul corretto funzionamento dell'intero meccanismo e monitorando periodicamente gli obblighi di pubblicazione, anche in ordine alla loro completezza e alla qualità dei dati, ha inviato apposite comunicazioni sia agli Uffici/Strutture dell'Amministrazione centrale sia alle Strutture scientifiche. In particolare:

- in data 26 maggio 2016 comunicazione ai dirigenti dell'Amministrazione centrale avente ad oggetto: "*Assolvimento obblighi di pubblicazione ai sensi del D. Lgs. n. 33/2013 e D. Lgs. n.39/2013 - Monitoraggio periodico – Linee Guida ANAC del 13 maggio 2016 sul procedimento di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione*";
- in data 24 agosto 2016 nota ai direttori di 8 Istituti che risultavano inadempienti su "*Assolvimento obblighi di pubblicazione ai sensi del D. Lgs. n.33/2013 e D Lgs. n.39/2013*";

- in data 24 novembre 2016 comunicazione ai dirigenti/responsabili degli Uffici/Strutture dell'Amministrazione centrale su *“Nuove norme in materia di trasparenza e obblighi di pubblicazione introdotte dal d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97 - Avvio azioni Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019”*.

Nel 2016 l'OIV ha svolto due incontri con il Responsabile della trasparenza, il primo in data 14 giugno e il secondo in data 13 dicembre 2016, durante i quali sono state discusse le azioni e le modalità operative da attuare per un efficace adeguamento agli adempimenti normativi.

L'OIV ha proceduto con l'attestazione di propria competenza sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2015, redigendo in data 19 febbraio 2016 la griglia di rilevazione e il relativo documento di sintesi nel quale è riportato che *“l'OIV ha preso atto che alcuni dei dati mancanti risultano alquanto complessi da reperire, perché richiedono il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Amministrazione centrale e della rete degli Istituti. In altri casi, l'OIV ha riscontrato che carenze di pubblicazione emergono in concomitanza con il susseguirsi di nomine e incarichi di vertice sia degli organi di indirizzo politico-amministrativo (è il caso dei nuovi componenti il C.d.A.) sia della dirigenza delle rete scientifica (è il caso dei neo direttori incaricati). Ciò rileva ai fini della costante attività di aggiornamento dei dati. Inoltre, si segnala una carenza in merito alla macro famiglia “Enti controllati”, sotto-sezione “Enti pubblici vigilati” e in merito a “Bandi di gare e contratti”*.

In data 27 aprile 2017, l'OIV ha provveduto ad attestare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016. Il documento, pubblicato sul sito dell'Ente e al quale si rimanda per gli approfondimenti, tiene conto della Relazione 2016 del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, con il quale questo OIV, come già accennato ha svolto un primo incontro in data 20 marzo 2017 e successivamente in data 14 luglio 2017.

Al fine di verificare il costante popolamento e aggiornamento dei dati per l'anno in corso, constatato che per il 2016 la griglia di rilevazione riporta tipologie di dati diverse da quelle degli anni passati, l'OIV ha definito un cronoprogramma di lavoro sull'intera sezione Amministrazione Trasparente, programmando una costante attività di monitoraggio e lo svolgimento di periodici incontri con il Responsabile della Trasparenza al fine di monitorare l'efficacia delle azioni di miglioramento, già intraprese e da intraprendere, per il completamento e aggiornamento della sezione. A tal proposito, si è deciso di verificare un primo monitoraggio in data 30 settembre 2017, al fine di verificare il superamento delle criticità evidenziate nell'attestazione OIV del 31 marzo 2017 (redatta ai sensi della delibera ANAC 1° marzo 2017, n. 236); un secondo monitoraggio dovrà essere svolto in data 31 ottobre 2017, al fine di verificare il superamento delle criticità evidenziate nell'attestazione precedente dell'OIV (redatta ai sensi della delibera ANAC 20 gennaio 2016, n. 43). In aggiunta ai due suddetti monitoraggi, l'OIV ha stabilito di voler effettuare una ricognizione più generale sull'avvenuta pubblicazione di tutti i dati richiesti dalla normativa.

Il Responsabile PCT, in sede di incontro con l'OIV, ha riferito che il suo Ufficio ha effettuato, ai fini di autoverifica interna, un monitoraggio complessivo sulla sezione Amministrazione Trasparente al 30 giugno 2017, i cui esiti sono stati presentati in un report consegnato all'OIV il 14 luglio 2017.

Per quanto concerne il potenziamento delle infrastrutture informatiche di pubblicazione dei dati, il Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità, in sede di incontro con l'OIV ha riferito che è stato istituito un apposito gruppo di lavoro interno, attivo da circa sei mesi, con lo scopo di individuare e apportare le opportune modifiche al sistema informativo contabile dell'Ente (SIGLA). Infatti, dagli atti dell'Ente risulta che all'Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo, per il 2017, è stato assegnato un obiettivo denominato «*Pubblicazione in tempo reale della documentazione relativa agli acquisti sulla relativa piattaforma informatica per la parte di gestione amministrativo contabile*». Nell'ambito di tale obiettivo è stato chiesto all'Ufficio PFC di fornire supporto all'analisi per la realizzazione e implementazione della piattaforma.

Tali interventi di miglioramento sono finalizzati a semplificare e automatizzare l'inserimento dei dati, richiesti dalla normativa sia sulla trasparenza che sugli appalti pubblici, nonché a creare un collegamento automatico tra il sistema informativo contabile e la sezione Amministrazione Trasparente.

Il Responsabile PCT ha segnalato, altresì, l'invio nel mese di luglio di una nota ai direttori di istituto per sollecitare la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati di loro competenza e ribadire che nei casi di inadempimento saranno attivati i previsti procedimenti disciplinari.

Sempre in tema di automazione delle procedure di raccolta dati, si fa presente che tra le misure presenti nel Piano Anticorruzione 2015 era prevista l'attivazione di un sistema informatico di gestione delle segnalazioni di illeciti in forma anonima. A seguito di tale indicazione è stata attivata una casella di posta elettronica per consentire l'invio delle segnalazioni tramite e-mail all'indirizzo del Dirigente o Responsabile dell'ufficio o struttura di appartenenza.

Nel Piano Anticorruzione 2016 è riportato che «*Nelle more del perfezionamento di una procedura informatica che consentirà al segnalante di trasmettere la segnalazione in modalità criptata, con generazione automatica da sistema di un codice a copertura dell'identità dello stesso, si potrà procedere all'invio delle segnalazioni tramite e-mail all'indirizzo del Dirigente o Responsabile dell'ufficio o struttura di appartenenza. A regime, invece, la procedura informatica convoglierà in automatico le segnalazioni all'indirizzo personale di posta elettronica del Dirigente o Responsabile, il quale dovrà avere la massima cura e responsabilità, soprattutto nella fase transitoria, a garantire che non sia indebitamente rivelata l'identità del segnalante*».

Dalla lettura delle considerazioni generali sull'efficacia dell'attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e sul ruolo del responsabile della prevenzione della corruzione

(RPC), riportate nella Relazione 2016 del RPC dell'Ente, tra gli aspetti critici e i fattori che hanno ostacolato l'azione di impulso e coordinamento del RPC, viene riportato che *«Le principali criticità emerse hanno riguardato il ritardo dei riscontri nelle diverse richieste del RPC in merito al processo di valutazione del rischio corruzione e alle misure di prevenzione del rischio»*.

L'OIV ritiene necessario estendere l'analisi di rischio a tutta la rete scientifica e alle altre unità sul territorio nazionale e, in un'ottica di integrazione del sistema dei controlli, coinvolgere l'internal auditing nelle verifiche degli adempimenti delle singole unità organizzative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Dalla lettura della Relazione del RPC si evince che, a seguito dell'adozione del Codice di comportamento del CNR, nel 2016 sono pervenute all'Ente 8 segnalazioni di violazione, da cui sono scaturiti accertamenti di 7 violazioni e 4 azioni disciplinari (di cui 1 conclusa con sanzioni).

Nella stessa relazione si segnala che nel corso del 2016 risultano pervenute al CNR due segnalazioni che prefigurano responsabilità disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi. Per entrambe le segnalazioni sono stati avviati i relativi procedimenti disciplinari.

### 3. IL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI

Il sistema dei controlli interni ed il loro livello di integrazione e coordinamento è di interesse dell'OIV per due ordini di motivi: da un lato perché ha l'obbligo normativo di verificare il livello di integrazione dei vari controlli che operano all'interno del CNR e, dall'altro, perché è esso stesso uno dei soggetti coinvolti nella funzione controllo.

I controlli operanti all'interno del CNR sono diversi e tutti rispondono alla suddivisione classica dei controlli interni:

- il controllo operativo, svolto, in primo luogo, da chi è inserito in un processo nell'ambito della propria attività di routine in osservanza alle procedure previste;
- il controllo di un soggetto esterno alla funzione sul rispetto delle procedure da parte delle varie unità organizzative, assimilabile alla attività di internal auditing, che a seconda delle aree che prende in considerazione può essere declinato in maniera diversa (contabile, finanziaria, qualità, sicurezza informatica, efficienza, risorse umane, appalti, trasparenza, anticorruzione ecc.);
- il controllo sull'adeguatezza delle procedure alle esigenze dell'Ente, tipico della funzione organizzazione, anche se può essere svolta occasionalmente dalla funzione internal auditing nel momento in cui, svolgendo una verifica sul loro rispetto da parte di specifici uffici, si rende conto che la procedura esaminata necessita di aggiornamento;
- il controllo sui dati contabili, affidato oggi come controllo operativo degli uffici preposti e come controllo esterno agli organi ed alle istituzioni deputati;
- il controllo di gestione, che dopo il D. Lgs. n. 150/2009 ha assunto il ruolo più preciso di supporto alla valutazione della performance aziendale.

Ai fini della valutazione dell'integrazione del sistema dei controlli interni in CNR l'OIV ha preso in considerazione, in particolare, il controllo di gestione e l'attività di internal auditing, poiché il controllo sulla trasparenza e l'anticorruzione sono intesi da un lato come controllo operativo in capo ad ogni ufficio (rispetto delle procedure dell'Ente), dall'altro come controllo degli organismi delegati al controllo del rispetto di tali procedure.

### 3.1 Il controllo di gestione

L'ufficio Controllo di Gestione è costituito, al momento, di 4 unità, oltre il responsabile, ed ha tra i compiti assegnati quelli tipici del controllo di gestione:

- sviluppo dei sistemi di contabilità per il controllo di gestione,
- verifica economico-finanziaria della programmazione,
- monitoraggio sull'utilizzo dei budget assegnati,
- monitoraggio e valutazione dei costi dei rendimenti e delle fonti di finanziamento,
- analisi dell'efficacia ed economicità gestionale per indici economico finanziari,
- redazione di report sul monitoraggio.

A parere dell'OIV, la funzione controllo di gestione, coglie pienamente la dimensione dell'input limitatamente alla parte gestionale ed amministrativa, mentre non ha ancora come oggetto tutta la parte tecnico-scientifica e le dimensioni di output ed outcome.

In tale ambito, comunque, l'ufficio dispone di supporti per la contabilità analitica per centri di responsabilità che sono comunque in via di migliore definizione (è un obiettivo del 2017), ma sempre con riferimento all'area gestionale; esiste la possibilità di collegarsi con il database delle risorse umane, e la individuazione e la eventuale realizzazione di strumenti di supporto necessari fanno parte degli obiettivi da realizzare per il 2017.

L'Ufficio ha avviato uno studio relativo al Piano degli indicatori e di risultato attesi di bilancio, individuando indici di natura finanziaria, al fine di elaborare una prima proposta, rimasta in sospeso in attesa delle determinazioni del MIUR (D. Lgs. n. 91/2011, articolo 19, comma 4). A tal proposito, è stata predisposta la pubblicazione annuale del report relativo all'analisi per indici finanziari del bilancio dell'Ente, che può costituire un ulteriore punto di riferimento per la elaborazione degli indicatori di performance.

Nell'ambito delle analisi e degli approfondimenti sono emerse alcune criticità legate:

- necessità di maggiore integrazione tra sistemi informatici e banche dati dell'Ente, ai fini sia dello sviluppo di una rilevazione contabile di tipo analitico che a supporto della valutazione individuale (data base delle risorse umane);
- maggiore coordinamento tra le varie strutture per individuare i dati da integrare;
- necessità di meglio implementare il sistema di contabilità e rendicontazione dei progetti finalizzata al controllo di gestione degli stessi.

All'aumento delle attività del servizio, che l'OIV auspica per allineare la funzione alle esigenze operative dell'Ente, dovranno essere definite coerentemente le dimensioni e le risorse destinate allo stesso.

### 3.2 L'internal auditing

L'unità organizzativa dedicata all'attività di internal auditing è attualmente composta da tre elementi più il responsabile e si colloca all'interno dell'Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo (PFC), che a sua volta dipende dalla Direzione Generale.

La funzione internal auditing, anche al fine di valutare il livello di integrazione con le altre funzioni controllo dell'Ente, presenta alcune criticità sulle quali l'OIV richiama l'attenzione degli organi competenti. In primo luogo, come è stato segnalato dal responsabile dell'Ufficio e dal Direttore Generale, il posizionamento dell'Ufficio Internal Audit nell'ambito dell'Ufficio PFC non garantisce la necessaria autonomia e indipendenza della funzione da svolgere, mentre appare necessario il riferimento diretto al massimo vertice dell'Ente. Le dimensioni dell'Ufficio non appaiono adeguate a coprire le attività di verifica su strutture sparse su tutto il territorio nazionale, tenendo conto anche del fatto che due unità di personale sono state incaricate di far parte di tre commissioni di indagine nominate dal Direttore Generale.

L'Ufficio ha effettuato nell'ultimo anno il controllo sul 100% delle carte di credito in dotazione ai direttori di istituto e un controllo a campione sul 20% dei fondi economici, aspetti rilevanti nella gestione delle risorse di cassa. Tra gli obiettivi del 2017 nel Piano della Performance è stato previsto un incremento del 100% dell'attività di audit, i cui esiti saranno valutati a consuntivo.

A valle delle attività di indagine e controllo, vengono redatti documenti sottoposti al Direttore Generale anche per le segnalazioni ed eventuali denunce alle autorità competenti. A seguito di tali segnalazioni di fatti penalmente rilevanti e/o con rilevanza contabile, il Direttore Generale ha inoltrato denunce alle autorità competenti e nominato specifiche commissioni di indagine. Tale importante processo di segnalazione e attivazione di indagini dovrebbe essere, sulla base delle esperienze effettuate, formalizzato nelle procedure, nei sistemi di reporting e di coinvolgimento dei vertici dell'Ente.

Nel contesto di una indispensabile ricollocazione organizzativa dell'Ufficio e del suo potenziamento, appare necessaria la adozione di un programma di audit standardizzato (rotazione degli uffici-funzioni-processi da verificare) con livello di copertura totale in un arco temporale definito (tre o quattro anni), predisposto sulla base di una analisi dei rischi economico-finanziari operativi e reputazionali, che coinvolga in modo significativo le strutture periferiche dislocate su tutto il territorio nazionale.

Sarebbe, inoltre, auspicabile che l'Ufficio Internal Audit sia coinvolto nelle indagini a seguito di segnalazioni anonime di fatti censurabili (*whistleblowing* delle norme anticorruzione).



### 3.3 I controlli operativi

L'Ufficio PFC svolge i controlli di ragioneria sugli atti di entrata e di spesa relativi agli Uffici della Struttura Amministrativa Centrale e nell'ambito di tale attività sono visionati tutti i contratti/convenzioni, accertando la correttezza dell'atto e la esigibilità dei crediti (nell'ambito di quest'ultima attività è stata segnalata una rilevante contrazione dei residui attivi).

Dall'incontro con il Collegio dei Revisori dei Conti sono emerse le criticità che derivano dal confronto tra dimensione dell'Ente e la dotazione, in termini di risorse umane e infrastrutture tecnologiche degli uffici/strutture preposti a svolgere istituzionalmente le funzioni di valutazione e controllo. Il Collegio e l'OIV hanno concordato sulla opportunità di apportare modifiche all'organigramma, in sede di revisione dello Statuto e dei Regolamenti, con particolare attenzione alla collocazione gerarchico-funzionale dell'Ufficio Internal Audit, dotandosi di un sistema di controllo più organico, maggiormente integrato nella componente informatica, che ricomprenda anche le strutture scientifiche territoriali, rivedendo, tra l'altro, il ruolo e le funzioni del "segretario amministrativo" di Istituto, attualmente delineate dall'articolo 12 del Regolamento di organizzazione e funzionamento.

I due Collegi, ritenendo importante sviluppare maggiori sinergie tra di essi, hanno concordato di mantenere un costante confronto, prevedendo incontri prefissati sui temi di comune interesse e un reciproco flusso informativo e documentale nella prospettiva della integrazione dei controlli nell'interesse dell'Ente.

In particolare, l'OIV segnala, come nella precedente relazione, la mancanza di un manuale/disciplinare (procedure standardizzate) per gli affidamenti degli incarichi per le unità organizzative dell'Amministrazione centrale.



## 4. LE NOVITÀ DEL D.LGS. N. 218/2016 E GLI EFFETTI IN PROSPETTIVA SUL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il decreto legislativo n. 218/2016, adottato in attuazione della legge n. 124/2015, interessa tutti gli enti pubblici di ricerca nazionali. Per quelli vigilati dal MIUR, tra i quali il CNR, sono previste, in alcuni casi, disposizioni speciali che si riflettono anche sulla programmazione strategica, sulla valutazione e sulla performance.

Per questa ragione, come espressamente chiesto dall'ANVUR, nell'ambito di questa relazione sono presentate alcune riflessioni sulle novità introdotte da tale provvedimento e sulle opportunità e i vincoli che ne possono derivare per la gestione integrata del ciclo della performance.

In particolare, l'articolo 17 prevede che, ferma restando la valutazione, compiuta dal singolo Ministero vigilante, in ordine alla missione istituzionale di ciascuno degli Enti, l'ANVUR debba redigere apposite linee guida in tema di metodologie per la valutazione dei risultati della ricerca, organizzativi ed individuali, di concerto con la Consulta dei Presidenti degli Enti di Ricerca.

A seguito di approvazione da parte della Consulta dei Presidenti degli Enti Pubblici di Ricerca, nella seduta del 6 giugno 2017, e di deliberazione da parte del Presidente dell'ANVUR, 9 giugno 2017, n. 11, sono state adottate le *“Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218”*, con riferimento alla valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca e delle attività di terza missione.

Tuttavia, come chiarisce il comma 6 dello stesso articolo 17 del D.Lgs. n. 218/2016, le predette Linee Guida non si applichino agli EPR vigilati dal MIUR, per i quali l'articolo 5 enfatizza nella attribuzione delle risorse il ruolo della programmazione strategica e della valutazione dei risultati della ricerca effettuata dall'ANVUR.

### 4.1 La programmazione strategica e la pianificazione operativa

Con riferimento alla programmazione strategica, tenuto conto anche del novellato articolo 5 del D. Lgs. n. 150/2009, assumono un ruolo significativo per gli enti di ricerca, le linee guida del PNR che fissano gli obiettivi generali rispetto ai quali i singoli enti di ricerca adottano il Piano Triennale delle Attività, aggiornato annualmente, ed elaborano il documento di visione strategica decennale.

Per l'efficacia dell'azione di monitoraggio, a decorrere dall'anno 2018, nel (PNR) e nei suoi aggiornamenti annuali saranno riportati, in apposita sezione, specifici indicatori e risultati attesi.

Il Piano Triennale delle Attività, nel rispetto delle linee di indirizzo adottate dal MIUR, deve individuare la pianificazione operativa e, pertanto, gli obiettivi specifici del singolo ente, nonché la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale. Il Piano Triennale delle Attività deve essere valutato ed approvato dal MIUR, anche al fine del riparto del Fondo ordinario per il finanziamento degli enti di ricerca (FOE).

In tale prospettiva, si auspica che il processo di pianificazione rifletta un approccio integrato che connetta il Piano Triennale delle Attività al Piano della performance e alla programmazione economico-finanziaria.

Elemento importante, i cui sviluppi meriteranno massima attenzione, è la conferma e, anzi l'enfasi, sulla previsione secondo cui, ai fini della ripartizione del FOE, il MIUR terrà anche conto della valutazione della qualità dei risultati della ricerca, effettuata dall'ANVUR.

Già da alcuni anni, una quota delle risorse del FOE è attribuita sulla base degli esiti della VQR, oltre alla concessione di una quota premiale attribuita sulla valutazione di specifici progetti. Gli effetti incentivanti derivati dalla attribuzione premiale sono in parte mitigati dal ritardo con cui il MIUR procede alle relative attribuzioni.

## 4.2 I nuovi attori del processo

Nell'attività di programmazione e controllo è reso più significativo il ruolo di coordinamento del Governo (PCM) e sono previsti nuovi attori con i compiti di seguito sinteticamente illustrati:

- a) Consulta dei Presidenti: formula proposte per la redazione, l'attuazione e l'aggiornamento del Programma nazionale della ricerca alla PCM e ai Ministeri vigilanti; relaziona periodicamente alla PCM e ai Ministeri vigilanti sullo stato di attuazione della Carta europea dei ricercatori e del codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori;
- b) Comitato di esperti, presso PCM, con compiti consultivi e di monitoraggio inerenti al Programma Nazionale per la Ricerca;
- c) Consiglio Nazionale dei ricercatori e tecnologi, presso il MIUR che formula pareri e proposte ai Ministeri vigilanti e alla PCM sulle tematiche attinenti la ricerca.

## 4.3 Lo Statuto e i regolamenti

Gli Enti, nei propri statuti e regolamenti devono, tra l'altro, assicurare, tra l'altro, ai ricercatori e ai tecnologi:

- la valorizzazione professionale;
- adeguati sistemi di valutazione;

- rappresentanza elettiva di ricercatori e tecnologi negli organi scientifici e di governo degli enti.

Inoltre, i ricercatori e i tecnologi devono, per le finalità che qui interessano:

- osservare le pratiche etiche riconosciute e applicate nelle rispettive discipline di ricerca;
- operare nella osservanza dei vincoli procedurali vigenti;
- assicurare una gestione finanziaria dei fondi utilizzati nel rispetto dei vincoli di trasparenza ed efficienza contabile;
- favorire la divulgazione delle attività di ricerca;
- rendere verificabili le attività di ricerca espletate;
- garantire un aggiornamento professionale continuo.

Il regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità deve essere adottato in conformità ai principi di cui al D. Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, con la previsione di sistemi di contabilità economico-patrimoniale, anche per il controllo analitico della spesa per centri di costo.

#### 4.4 Il monitoraggio sull'attuazione del D. Lgs. n. 218/2016

Ad aprile 2018, e a seguire con cadenza annuale, i Ministeri vigilanti effettueranno, sui propri enti di ricerca vigilati, il monitoraggio sull'attuazione D. Lgs. n. 218/2016, con riferimento, tra l'altro, a:

- adeguamento degli statuti e dei regolamenti;
- elaborazione di prassi applicative virtuose;
- adozione di adeguate iniziative di formazione, comunicazione istituzionale, informazione e disseminazione dei risultati delle ricerche;
- individuazione di misure adeguate per la valorizzazione professionale e la tutela della proprietà intellettuale connesse anche a strumenti di valutazione interna;
- efficacia delle forme di partecipazione di ricercatori e tecnologi alle fasi decisionali per la programmazione e attuazione della ricerca.

Sarà rilevante anche l'azione di monitoraggio che deriverà, a decorrere dall'anno 2018, dalla sezione di indicatori e risultati attesi prevista nel PNR. Gli esiti dell'attività di monitoraggio saranno illustrati in un'analitica relazione annuale che ogni Ministero vigilante deve trasmettere, entro il mese di settembre di ogni anno, al Parlamento e da pubblicare sul proprio sito istituzionale.

#### 4.5 La valutazione della ricerca

La valutazione della ricerca inciderà in misura crescente sulla ripartizione del FOE (articolo 5, comma 1). In tale prospettiva la capacità di attuare progressivamente un organico processo di

autovalutazione delle due principali tipologie di attività (“ricerca scientifica” e “ricerca istituzionale o di supporto”) sarà determinante sia per far emergere le risorse umane (di ricerca e tecnico-amministrative) dedicate integralmente o parzialmente allo svolgimento di tali attività, sia per evidenziare l’adeguatezza nella gestione delle risorse dell’Ente.

In tal senso, diventa significativo il profilo di competitività dei Dipartimenti e degli Istituti anche nelle attività di "terza missione", nell’ambito del quale dovranno essere monitorati e rendicontati, a livello di Ente, non solo i parametri definiti dall’ANVUR, ma anche scambi ed eventi scientifici, organizzazione di seminari/conferenze con scienziati nazionali e internazionali, attivazione di corsi, creazione di un panel di valutazione esterno, intese con strutture esterne, partecipazione dell’istituto a corsi di dottorato, presenza nei *board* europei e internazionali, numero di visitatori dell’Istituto, ecc. A tal proposito appare auspicabile l’inserimento di tali dati in una specifica sezione del PTA.

Il presidio e il monitoraggio delle informazioni nei tre ambiti citati (ricerca scientifica, ricerca istituzionale e terza missione) rappresentano, a parere dell’OIV, un fattore di successo per accrescere il posizionamento dell’Ente nei futuri processi di valutazione della qualità della ricerca e per accrescere la consapevolezza, a fini conoscitivi interni, sui processi di autovalutazione finalizzati all’eventuale distribuzione della quota del FOE che il MIUR riconoscerà proprio in base al posizionamento dell’Ente.

Una sfida particolarmente rilevante sarà quella della definizione degli strumenti per valutare le attività di dipartimenti e istituti, i cui esiti dovranno confluire nella Relazione sulla performance.

Inoltre, occorre ricordare che per la valorizzazione del merito, gli Enti, possono, *“nei limiti dello 0,5 per cento della spesa complessiva per il personale, istituire premi biennali per il personale ricercatore e tecnologo, che abbia conseguito risultati di eccellenza nelle specifiche discipline di competenza, nel limite massimo annuale del venti per cento del trattamento retributivo e comunque nei limiti delle risorse disponibili a legislazione vigente per il trattamento economico fondamentale ed accessorio del personale. Le procedure per l’assegnazione dei premi sono disciplinate dal consiglio di Amministrazione dell’Ente, in conformità con i principi di trasparenza, imparzialità, oggettività, di cui all’articolo 12 della legge 7 agosto 1990, n. 241.”* (articolo 15, comma 1).

Sempre in ossequio alla valorizzazione delle competenze il citato decreto legislativo, rispetto al D. Lgs n. 213/2009, prevede all’articolo 16, comma 2, un aumento della percentuale dal 3 al 5 per cento dell’organico dei ricercatori e tecnologi da assumere attraverso le procedure finalizzate al reclutamento di personale italiano o straniero dotato di altissima qualificazione scientifica negli ambiti disciplinari di riferimento, che si siano distinti per merito eccezionale ovvero che siano stati insigniti di alti riconoscimenti scientifici in ambito internazionale.

Infine, si segnala che il D. Lgs. n. 218/2016 ha notevolmente semplificato le procedure finalizzate al riparto della quota premiale, introducendo una specifica norma al riguardo. Infatti, l'articolo 19, comma 5, ha previsto espressamente che *«Il MIUR promuove e sostiene l'incremento qualitativo dell'attività scientifica degli Enti vigilati, nonché il finanziamento premiale dei Piani triennali di attività e di specifici programmi e progetti, anche congiunti, proposti dagli Enti. A tal fine, in via sperimentale, si provvede per l'esercizio 2017 con lo stanziamento di 68 milioni di euro mediante corrispondente riduzione delle risorse di cui all'articolo 7 del D. Lgs. n. 204/1998. L'assegnazione agli enti delle risorse è definita con decreto del Ministro dell'istruzione, università e ricerca che ne fissa altresì criteri, modalità e termini».*

Con tale disposizione è stato introdotto il concetto della separazione dello stanziamento destinato alla premialità dalla dotazione del FOE e del calcolo del predetto stanziamento legato alla quota minima del 7%. *«In ragione delle citate disposizioni – come si legge nella relazione di accompagnamento allo schema di decreto ministeriale per il riparto del Fondo ordinario per l'anno 2017 – a partire dal 2017 il riparto della quota premiale sarà definita con apposito decreto ministeriale secondo una procedura di valutazione autonoma rispetto a quanto disposto nel decreto di riparto del FOE, essendo la medesima quota riconducibile a un capitolo specifico diverso da quello utilizzato per il medesimo decreto di riparto del FOE».*

## 5. LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Di seguito sono riportati sinteticamente alcuni suggerimenti migliorativi, già accennati nel corso della presente Relazione, sottoposti alle valutazioni degli organi del CNR, in primo luogo al Presidente e al Direttore Generale, confermando la disponibilità dell'OIV a svolgere gli approfondimenti eventualmente ritenuti opportuni.

Le proposte, alcune delle quali già contenute nella precedente relazione, sono formulate in alcuni casi a fronte di specifiche criticità riscontrate e, più in generale, nella prospettiva di miglioramento continuo delle attività dell'Ente.

Tali considerazioni appaiono ancora più rilevanti anche alla luce del percorso di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, programmato nell'Atto di indirizzo sugli interventi di razionalizzazione amministrativa a breve termine, approvato con delibera di C.d.A. 13 dicembre 2016, n. 150, in cui è riportata la seguente azione specifica: *«revisione statutaria e dei principali regolamenti di funzionamento, come previsto dal Decreto Legislativo n. 218 del 25 novembre 2016, che contempili criteri di semplificazione della governance dell'Amministrazione, e ponga attenzione alla sostenibilità finanziaria e gestionale e alla corresponsabilizzazione di tutti gli attori»*.

All'atto di indirizzo è seguita la deliberazione 24 gennaio 2017, n. 6, con la quale il C.d.A. ha assegnato al Direttore Generale uno specifico obiettivo denominato *«Revisione del modello strutturale di organizzazione dell'Amministrazione centrale in coerenza con le prescrizioni del d. lgs. n. 218/2016»*, prevedendo come risultato atteso il *«Nuovo assetto organizzativo della SAC»* da adottare entro la fine dell'anno in corso.

Nell'incontro nel mese di luglio, il direttore generale ha informato l'OIV che sono in corso di predisposizione il documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e alcuni atti di riorganizzazione dell'Ente, nell'ambito dei quali particolare attenzione sarà data al nuovo assetto del sistema dei controlli interni.

A parere dell'OIV, la definizione e l'attuazione di nuove misure organizzative per l'Amministrazione centrale rappresenta un'occasione, in termini di potenzialità, per migliorare la macchina amministrativa, nonché uno snodo cruciale per risolvere alcune criticità note e evidenziate anche in questo documento.

In particolare, l'OIV suggerisce di:

- a) adottare tempestivamente, con apposito provvedimento, il *«Sistema di misurazione e valutazione della performance»*, in cui espone organicamente i meccanismi di valutazione delle prestazioni di tutto il personale, dirigenziale e non, compresa la valutazione dei vertici della rete

scientifico (direttori di istituto e direttori di dipartimento). A tal proposito, si ricorda che con delibera 24 gennaio 2017, n. 6, il C.d.A. ha assegnato al Direttore Generale uno specifico obiettivo denominato «*Elaborazione di una proposta di "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del personale dell'Ente, da adottare ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. n. 150/2009*». L'obiettivo ha come risultato atteso la «*Presentazione al C.d.A. della proposta di Sistema di misurazione e valutazione delle performance da utilizzare a partire dal 2018*»;

- b) affinare, in fase di definizione e assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, la specificazione degli stessi, prevedendo eventualmente il carattere pluriennale di alcuni di essi, che come tali siano definiti nei target e nei risultati attesi; in tale ambito si rileva la necessità di identificare gli obiettivi di diretta responsabilità del Direttore generale e quelli che possono essere “ribaltati” – in una logica di *cascading* da perfezionare – ai dirigenti e responsabili dell'Amministrazione;
- c) allineare la formulazione degli obiettivi alle direttive della CiVIT, tentando un'armonizzazione della impostazione tra la componente scientifica e quella gestionale amministrativa, tenendo conto delle peculiarità e differenze dei relativi contenuti;
- d) prevedere un adeguato investimento per implementare e ampliare il sistema informatico di gestione degli obiettivi con un maggiore coordinamento tra le diverse strutture coinvolte;
- e) allargare la misurazione della performance individuale anche a quei soggetti che oggi ne sono esclusi, riconoscendo alla stessa anche altre valenze che vanno al di là della sola erogazione della premialità (ad esempio, percorsi formativi, progressioni di carriera ecc.);
- f) avviare tempestivamente una sperimentazione relativa alle modalità di attribuzione della “produttività”, prefigurando l'adozione di nuovi criteri, anche tenendo conto di quelli presentati nel parere fornito dall'OIV (cfr. nota OIV prot. 0025279 del 14 aprile 2016);
- g) prevedere la stesura di un manuale/disciplinare per la esplicitazione del processo (tempi, fasi, soggetti e ruoli) di assegnazione e attribuzione degli incarichi per le unità organiche dell'Amministrazione centrale, come segnalato nella relazione precedente;
- h) proseguire con l'elaborazione di un "sistema minimo di indicatori di risultato", che costituisca parte integrante del Piano delle performance, che vada progressivamente a comporre il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", previsto dal D. Lgs. n. 91/2011; il suggerimento viene avanzato pur con la consapevolezza che per gli Enti Pubblici di Ricerca non è ancora stato emanato il decreto di attuazione di cui all'articolo 19, comma 4, del citato decreto legislativo, né sono state definite le linee guida generali per l'individuazione di criteri e metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori previste dall'articolo 23 del medesimo D. Lgs. n. 91/2011; in ogni caso appare importante avviare, almeno a carattere sperimentale, la attivazione del sistema degli indicatori, anche al fine di contribuire alla riflessione sul decreto ministeriale;
- i) prevedere, a partire dal prossimo anno, la redazione del “*Piano di razionalizzazione e di riqualificazione delle spese*” (contratti forniture servizi, fonti energetiche, centralizzazione



acquisti, ecc.), ai sensi e per gli effetti derivanti dall'articolo 16 del D.L. n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011, come segnalato nella precedente relazione;

- j) integrare il sistema di controllo di gestione con sistemi informatici e le banche dati esistenti, sviluppando il sistema di contabilità analitica e di rendicontazione dei progetti, rinforzando il servizio per allineare la funzione alle esigenze operative dell'Ente;
- k) potenziare l'Ufficio Internal Audit, rivedendone la collocazione organizzativa, introducendo il piano pluriennale di audit che preveda interventi, legati all'analisi del rischio, sia sulle strutture centrali che periferiche, definendo puntualmente i sistemi di reporting e le procedure sulle modalità di funzionamento delle commissioni di inchiesta e sui ruoli degli organi interni a cui riportare gli esiti di indagine;
- l) sviluppare le procedure di controllo (fasi, soggetti e ruoli), all'interno degli Istituti, sulla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, con possibile revisione del ruolo del "Segretario amministrativo";
- m) implementare tempestivamente il processo di integrazione dei controlli, con una adeguata programmazione delle iniziative che si intendono realizzare;
- n) adottare, in relazione alla crescente enfasi sugli effetti nel riparto del FOE, metodologie e strumenti per la autovalutazione delle attività di ricerca, attraverso, ad esempio, l'analisi dei risultati della VQR, anche al fine della diffusione della crescita della cultura della valutazione, anche al fine di contribuire alla definizione delle metodologie di valutazione adottate dall'ANVUR; in tale ambito potrebbe rivelarsi utile anche una valutazione comparata dei Dipartimenti e Istituti, anche al fine della distribuzione interna delle risorse; in tale contesto, la valutazione dovrà interessare anche le attività di "terza missione".

Sarebbe auspicabile, infine, un incontro tra l'Organismo Indipendente di Valutazione e gli organi statutari dell'Ente, in particolare il Consiglio di Amministrazione, anche per confrontarsi sulle questioni oggetto della presente relazione.