



Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI SULLA PERFORMANCE RELATIVA ALL'ANNO 2016

PRESENTAZIONE

L'art. 14, comma 4, lett. a) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 affida agli Organismi Indipendenti di Valutazione della Performance (O.I.V.) il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando a tal fine una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Con la delibera n. 23 del 16 aprile 2013, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha definito le Linee Guida per la predisposizione della Relazione, precisando, in particolare, i settori che devono formare oggetto del monitoraggio dell'OIV.

A seguito dell'emanazione del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, recante il "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni", si è dato avvio al processo di riordino delle funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, al passaggio delle competenze dall' ANAC alla Funzione Pubblica e ad una ulteriore definizione delle competenze degli Organismi Indipendenti di Valutazione.

La presente relazione, pertanto, espone le principali evidenze oggetto del monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Istituto Superiore di Sanità per l'anno 2016, in conformità con le suddette disposizioni.

Le valutazioni ed i riferimenti in essa contenuti si fondano sulla lettura dei documenti prodotti dall'Istituto, sull'analisi dei dati e delle informazioni acquisite e sui riscontri effettuati in sede di monitoraggio e valutazione compiuti dallo scrivente OIV nel periodo 1 gennaio-31 dicembre 2016.

Innanzitutto, occorre ricordare che l'anno 2016 è stato caratterizzato da rilevanti cambiamenti e significative innovazioni sia dal punto di vista della riorganizzazione interna dell'Istituto, che del contesto normativo di riferimento.

Per quanto sopra evidenziato ed in conformità con la normativa vigente, la presente relazione è focalizzata sui seguenti ambiti:

- Nuovo assetto dell'Istituto
- Contesto normativo di riferimento
- Cambiamenti organizzativi
- Attivazione del sistema di controllo di gestione nell'ISS contabilità analitica e ampliamento del sistema informativo
- Performance individuale
- Indicatori di Performance
- Descrizione delle attività di monitoraggio dell'OIV
- Anticorruzione e trasparenza

NUOVO ASSETTO DELL'ISS

Nell'anno 2016 si è conclusa la fase di riorganizzazione dell'Ente attuata ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs 28 giugno 2012 n. 106 e avviata nel corso del 2014, che ha previsto importanti trasformazioni organizzative e gestionali, con conseguenti significative ripercussioni sul sistema di valutazione, come evidenziato dall'art.12, comma 2, dello Statuto (Decreto 24 ottobre 2014).

Il procedimento di riordino dell'ISS si è concluso con l'approvazione del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'Istituto (ROF), adottato con decreto interministeriale del 2 marzo 2016, pubblicato sulla G.U. n. 88 del 15/04/2016, a seguito del quale è stato delineato l'assetto definitivo dell'Istituto.

Tale riordino ha comportato una diversa articolazione delle strutture scientifiche e degli uffici amministrativi, con la relativa variazione degli uffici dirigenziali e la riallocazione di competenze quali la gestione del personale, acquisti, formazione, etc.

L'Ente passa dalla configurazione articolata in 7 Dipartimenti e 5 Centri nazionali, ad una configurazione con 6 Dipartimenti, 16 Centri Nazionali e 2 Centri di Riferimento; per le nuove strutture i responsabili sono stati selezionati con una procedura selettiva.

Rilevanti modifiche sono attuate con riferimento alle due Direzioni Amministrative Centrali ed alle conseguenti articolazioni degli Uffici di livello dirigenziale non generale, con i correlati trasferimenti di personale.

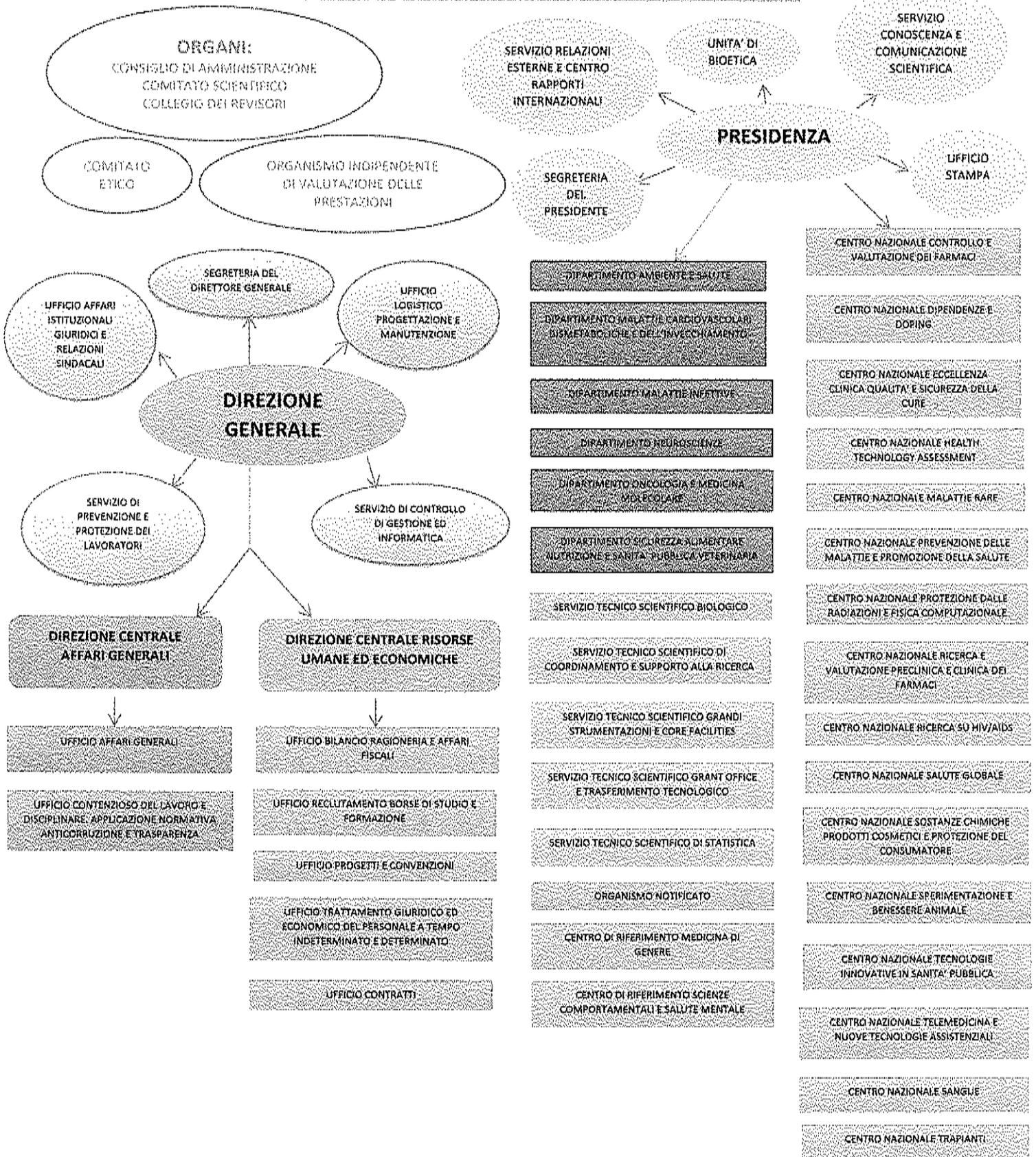
Sono stati quindi nominati con Decreto del Presidente dell' 8 Giugno 2016 i due Direttori di prima fascia e successivamente individuati gli uffici di livello dirigenziale non generale con Decreto del Direttore Generale del 5 Settembre 2016.

Particolarmente significativa ai fini dello sviluppo e miglioramento del Ciclo della Performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è stata l'istituzione, nell'ambito della Direzione Generale, del Servizio di Controllo di Gestione ed Informatica, con la contestuale rivisitazione del Servizio Informatico, attraverso l'unificazione delle due precedenti strutture e l'affidamento ad un nuovo responsabile.

La nuova articolazione può riassumersi con il seguente schema:

ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'

(D. lgs. n. 306/2011)



Ai sensi del Decreto 24 ottobre 2014, l'ISS è Ente di diritto pubblico, dotato di autonomia scientifica, organizzativa e, amministrativa e contabile; è organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale, del quale si avvalgono, nell'esercizio delle attribuzioni conferite dalla normativa vigente, il Ministero della Salute, le Regioni e tramite queste, le aziende sanitarie locali e le aziende ospedaliere.

L'Istituto esercita le proprie funzioni attraverso:

- la genesi di conoscenza;
- la produzione di evidenze;
- il trasferimento della conoscenza e delle evidenze;
- l'effettuazione di controlli ovvero il rilascio di valutazioni, pareri, certificazioni e altre valutazioni di conformità;
- il trasferimento tecnologico;
- la collaborazione con Agenzie nazionali ed europee nonché con ogni altro soggetto nazionale o estero, pubblico o privato;
- il supporto alle attività di preparazione e risposta ai problemi emergenti;
- la promozione, il supporto ed il coordinamento di reti ed infrastrutture;
- lo svolgimento, su richiesta del Ministero della salute o delle Regioni e delle Province autonome di Trento e di Bolzano, di ogni intervento che si rendesse necessario nell'interesse pubblico;
- lo svolgimento di ogni altro compito attribuitogli dalle vigenti disposizioni.

L'Istituto, inoltre:

- svolge direttamente attività di ricerca e promuove, partecipa e coordina programmi di studio e ricerca di interesse nazionale ed internazionale;
- svolge attività di sorveglianza e cura la predisposizione e la tenuta di registri e di sistemi informativi su eventi rilevanti per la salute pubblica;
- svolge attività di certificazione CE dei dispositivi medici;
- effettua controlli analitici, valutazioni e ispezioni, anche ai fini autorizzativi, su articoli, biocidi, cosmetici, diagnostici in vitro, dispositivi medici, mangimi, materiali, matrici ambientali e biologiche, miscele o

preparati pericolosi e non, presidi medico-chirurgici, prodotti alimentari, prodotti fitosanitari, sostanze, ambienti di vita e di lavoro, agenti biologici, chimici e fisici, benessere animale e su quanto previsto dalle normative;

- effettua il controllo e la valutazione di medicinali biologici e chimici, anche in qualità di laboratorio ufficiale per il controllo dei medicinali;
- fornisce consulenza al Ministero della salute, al Governo, alle Regioni ed alle Province autonome di Trento e di Bolzano, agli Enti locali ed alle Organizzazioni europee ed internazionali;
- promuove, partecipa e coordina in ambito nazionale ed internazionale attività e programmi di formazione, collaborazione, perfezionamento ed aggiornamento attraverso l'utilizzo degli appositi strumenti previsti dalle norme vigenti;
- appronta ed aggiorna l'inventario nazionale delle sostanze chimiche e dei preparati;
- predispone, aggiorna e gestisce banche dati, piattaforme informatiche e di documentazione per obiettivi di sanità pubblica e sicurezza;
- esercita altre funzioni previste dai piani triennali per esigenze di supporto all'adeguamento del servizio sanitario nazionale.

L'attività dell'Istituto non è riconducibile ad un dato servizio, o ad un insieme di servizi rivolti al singolo cittadino; si tratta piuttosto di esercizio di attività, legate alla ricerca scientifica e alla sperimentazione, al servizio della salute della collettività e al servizio della scienza, come elemento di maggior valore del sistema Paese, nella sua qualità di organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale.

In tale contesto si colloca il Documento "ISS 2020 L'Istituto Superiore di Sanità per la salute degli Italiani e lo sviluppo del Paese" che individua la *mission* dell'Istituto nella promozione e tutela della salute pubblica nazionale e internazionale attraverso attività di ricerca, sorveglianza, regolazione, controllo,

prevenzione, comunicazione, consulenza e formazione e la *vision* nella produzione da parte dell'Istituto di conoscenze mediante la ricerca e la sperimentazione e la diffusione delle conoscenze e delle evidenze scientifiche ai decisori, agli operatori e ai cittadini al fine di tutelare e promuovere la salute pubblica.

Il processo di cambiamento che ha caratterizzato l'ISS negli ultimi mesi è motivato anche dall'evoluzione delle caratteristiche demografiche ed epidemiologiche del Paese, da una complessità sempre crescente in ambito sanitario e sociale, da una profonda riflessione in merito al ruolo che il maggiore "Istituto di ricerca per la salute italiano" deve svolgere per dare risposte ai molteplici bisogni sia del "sistema salute che del sistema Paese".

Inoltre, l'Istituto promuove la tutela della Salute Pubblica anche a livello internazionale e si prefigge la promozione dell'eccellenza scientifica anche attraverso una sempre più forte collaborazione con altre nazioni.

CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Tutto ciò è stato realizzato in un contesto normativo nazionale evolutosi nel tempo che si può riassumere come di seguito:

- D.Lgs. 28 giugno 2012, n. 106 - Riorganizzazione degli enti vigilati dal Ministero della salute, a norma dell'art. 2 della legge 4 novembre 2010, n. 183;
- D.Lgs del 14 Marzo 2013 n. 33 recante norme in tema di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" così come modificato dal D.Lgs. n.97/2016;
- D.L. 90/2014 convertito nella Legge n.114/2014 in cui viene attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della Rete Nazionale per la valutazione della amministrazioni pubbliche;

- Legge 7 agosto 2015, n. 124, recante Riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, recante "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni", con il quale si è dato avvio al processo di riordino delle funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, così come previsto dal sopra citato decreto legge n. 90/2014 convertito nella Legge n. 114/2014;
- D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218 – Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'art. 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124;

e inoltre:

- Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca.

Il decreto legislativo di riordino degli enti di ricerca rinvia i propri principi e criteri direttivi nell'art. 13 della legge di delega c.d. "Madia" n. 124/2015; detti principi possono sinteticamente riassumersi nei punti seguenti:

- a) garantire il recepimento della Carta europea dei ricercatori e del documento "*European Framework for Research Careers*", con particolare riguardo alla libertà di ricerca e all'autonomia professionale; alla portabilità dei progetti di ricerca e alla relativa titolarità valorizzando la specificità del modello contrattuale del sistema degli enti di ricerca;
- b) definire un sistema di regole più snello e appropriato a gestire la peculiarità dei tempi e delle esigenze del settore della ricerca, nel campo degli acquisti, delle partecipazioni internazionali, dell'espletamento e dei rimborsi di missioni fuori sede finalizzate ad attività di ricerca, del reclutamento, delle spese generali e dei consumi, ed in tutte le altre attività proprie degli EPR;
- c) creare regole improntate a principi di responsabilità ed autonomia decisionale, anche attraverso la riduzione dei controlli preventivi ed il rafforzamento di quelli successivi;

d) razionalizzare e semplificare vincoli amministrativi, contabili e legislativi.

Le Linee Guida predisposte dall'ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca, come previsto dall'art. 17 del citato D.Lgs. 218/2016, rappresentano poi un documento molto importante in quanto forniscono agli Enti Pubblici di Ricerca indicazioni operative e strumenti di gestione del ciclo della performance per la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione e le disposizioni in materia di trasparenza e anticorruzione con riferimento previste dal D.Lgs. n.97/2016, che ha introdotto numerose modifiche al D.Lgs del 14 Marzo 2013 n. 33 recante norme in tema di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

a. Attivazione del sistema di controllo di gestione nell'ISS contabilità analitica e ampliamento del sistema informativo

Il sistema normativo attualmente in vigore ha attribuito al sistema di valutazione della Dirigenza e del Personale Pubblico un ruolo centrale nell'ambito di una strategia di riforma fondata sul merito e sulla qualità delle prestazioni, attribuendo ampio rilievo sia alla performance dell'organizzazione considerata nel proprio complesso, sia a quella dei singoli individui.

L'ISS, inoltre, quale Ente di ricerca, si contraddistingue per avere una duplice natura, scientifica ed amministrativa.

Tenuto conto che, sebbene con D.P.C.M. del 26 gennaio 2011 la funzione di misurazione e valutazione della performance di ricercatori e tecnologi sia stata assegnata all'Agenzia ANVUR, con lo stesso Decreto l'ambito di valutazione di

ricercatori e tecnologi viene circoscritto ai soli enti di ricerca vigilati dal MIUR, nel corso del 2016 sono stati individuati obiettivi, indicatori e relativi standard per le sole attività “amministrative-gestionali” dell’Ente (afferenti, quindi, alla Direzione Generale ed alle Direzioni Centrali).

Per quelli non vigilati dal MIUR l’ISS è restato in attesa di azioni di coordinamento e di linee guida.

E’ tuttavia ormai indispensabile che le Pubbliche Amministrazioni siano in grado di attivare un efficace ciclo di gestione della performance a partire dal primo anello di tale circolo virtuoso, la definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere in relazione alla missione istituzionale e così sinteticamente articolato:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e degli indicatori,
- collegamento tra obiettivi e risorse,
- monitoraggio in corso d’esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi,
- misurazione/valutazione della performance, organizzativa e individuale
- utilizzo dei sistemi premianti,
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, agli utenti, ai cittadini.

Ne consegue che tra la fase iniziale di definizione e assegnazione degli obiettivi e dei rispettivi indicatori e quella finale della misurazione e valutazione organizzativa e individuale, risultano di particolare rilevanza alcune fasi intermedie di collegamento tra obiettivi, allocazione delle risorse e sistema di budget.

A tal fine, è di fondamentale importanza la realizzazione di un sistema di controllo di gestione fondato sulla contabilità economica e analitica, oltre che su quella finanziaria e generale.

Inoltre, l'art. 2 del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105 definisce i criteri per il miglioramento della valutazione della performance, quali:

- la riduzione degli oneri informativi, differenziazione e semplificazione;
- la progressiva integrazione fra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico finanziaria;
- il supporto alle amministrazioni nell'uso di indicatori, garantendo l'accessibilità e la comparabilità dei sistemi di misurazione;
- un migliore raccordo con il sistema dei controlli interni, incluso il controllo di gestione
- una maggiore indipendenza della valutazione della performance.

L'esigenza di dare avvio ad un sistema di controllo di gestione nell'ISS, è stata a tal punto sentita che il Regolamento di organizzazione e funzionamento ha dedicato appositamente l'art. 26 per disciplinarne le finalità ed i requisiti.

Infine la previsione di un apposito servizio, tra le strutture della Direzione Generale di cui all'art. 6 del regolamento medesimo, unito alla Struttura Informatica, diviene anche una dichiarazione programmatica sulla metodologia di rilevazione e analisi dei dati da utilizzare poi per le valutazioni.

La sensibilità alla suddetta tematica è emersa anche dalla costituzione, ben prima dell'emanazione del regolamento citato, di un gruppo tecnico per introdurre un sistema di controllo di gestione, che ha condotto una lunga sperimentazione, condotta anche in collaborazione con la LUISS, del quale il presente lavoro costituisce la prima applicazione operativa, avendone assorbito i risultati in tema di osservazioni e di proposta del modello di performance.

L'Istituto ha quindi affidato l'incarico di avviare un sistema di controllo di gestione utile ad effettuare il governo dell'organizzazione e la valutazione dei risultati ad un proprio dirigente, che ha presentato un relativo progetto e ha creato un gruppo di lavoro dedicato allo scopo.

E' emersa in primo luogo l'esigenza di introdurre la contabilità analitica collegata ad una revisione del bilancio articolato per natura.

Lo studio preliminare, inoltre, ha individuato che la necessità di partire dalle missioni affidate all'ente dal nuovo statuto, che sono rappresentate da: ricerca (sia istituzionale che su commissione), controllo (e quindi ispezione), consulenza (sia nei pareri che nelle attività regolatorie) e formazione (che includono anche la divulgazione o terza missione).

Va ricordato, inoltre, che il nuovo regolamento di organizzazione definisce centri di costo i Dipartimenti e i Centri dell'ISS, che rappresentano i terminali finali delle attività di produzione scientifica, sia quale missione istituzionale che a seguito di commessa per conto terzi (che perciò dovrà trovare adeguata distinzione nelle rilevazioni).

I dati relativi alle missioni andranno poi spaccettati secondo le unità organizzative che dovranno essere analizzate (semplici o complesse), senza dimenticare le unità di supporto tecnico e amministrativo che contribuiscono alla produzione dei risultati.

Per ciascuno dei componenti del quadro anzidetto dovranno essere raccolti ed imputati in un'unica matrice i dati contabili (oneri e proventi) ed i dati extracontabili (quali attività classificate per addetti, tempo dedicato, risultati della produzione quantitativi, qualitativi e di impatto), il tutto accompagnato da indicatori predefiniti che consentano la valutazione economica e di efficacia.

Definiti come sopra i parametri, il sistema dovrà poi affidarsi ad una elaborazione informatica che consenta di avere in tempo reale i relativi report, senza reclutare un esercito di rilevatori e senza possibilità di modifiche dei dati, garantendo la

attendibilità delle informazioni e la verificabilità delle rilevazioni, con l'estrazione da banche automatizzate, assicurando così un autentico miglioramento della gestione.

Poiché i dati da utilizzare sono già presenti su banche dati dell'Istituto, la realizzazione del sistema si baserà su un software "costruito in casa" il cui compito sarà organizzare i dati predetti e, con la dotazione di un adeguato server, assicurare l'accessibilità e la flessibilità del sistema stesso, garantita dalla sua "proprietà".

Nel quadro sopra delineato sarà decisivo definire la codifica degli elementi da informatizzare e le procedure per la raccolta dei dati e stabilire preventivamente il piano degli indicatori in maniera da consentire una valutazione sull'attività impostata secondo l'attesa di risultati chiari e condivisi.

Individuati i requisiti del sistema informativo e lo schema del suo sviluppo, è stato poi creato un cronogramma con le fasi di realizzazione del progetto, la cui principale criticità consiste nell'individuazione degli indicatori di performance e subito dopo i report di controllo.

Con riferimento al programma operativo, quindi, numerose iniziative sono state portate avanti, operando su più fronti in contemporanea, per la pressante esigenza di avviare l'intero sistema ex novo; in particolare si segnalano le seguenti attività che sono via via chiamate a confluire nel complesso sistema.

Innanzitutto, è stato messo a punto il programma per la raccolta degli elementi di costo del personale, una delle principali voci della contabilità analitica, che con estrema flessibilità e rapidità deve consentire di selezionare e attribuire il costo

suddetto secondo molteplici parametri (struttura di appartenenza, tipologia di contratto, profilo di inquadramento, voce economica, ecc.).

Acclarato che l'attuale sistema contabile non consentiva di estrarre dati utili alla contabilità analitica, l'ISS ha compiuto un giro d'orizzonte per individuare una differente piattaforma più performante, in particolare per le risorse canalizzate mediante i progetti di ricerca.

Tale indagine ha permesso di individuare nel sistema adottato dal CNR la soluzione ideale, per cui dopo una serrata trattativa si è di recente stipulato un accordo di collaborazione che, forte della normativa sul riuso dei software informatici, permetterà all'ISS di disporre di solide fondamenta per edificare la propria struttura, abbattendo per di più i costi di licenza. A breve inizieranno gli studi di fattibilità per personalizzare il suddetto software "SIGLA".

Un altro risultato è stato definire i "prodotti" tecnico-scientifici sui quali si realizza la missione dell'Istituto; la raccolta e classificazione delle più significative manifestazioni delle attività di un Ente di ricerca, ma anche di servizio istituzionale, è stato possibile coinvolgendo il Comitato Scientifico e sfruttando l'occasione della verifica dell'attività svolta per l'avanzamento economico dei ricercatori e tecnologi.

Nonostante alcune resistenze, tipiche in presenza di argomenti che si riflettono sul personale, si è potuta predisporre una scheda che permette di fotografare le componenti di attività da poter in una successiva fase rilevare in modo sistematico ed elaborare con appropriati indicatori.

Per quanto attiene a questi ultimi, si è messa a punto una griglia da poter abbinare in maniera automatizzata a ciascuna attività classificata e censita, una volta costruito l'apposito data base e popolato lo stesso con una o più serie annuali di evidenze produttive.

A tale quadro deve aggiungersi che si è posto rimedio ad alcune criticità rappresentate dalla struttura di bilancio, dall'avvio della nuova organizzazione e dalla riforma dei servizi informativi, di seguito meglio descritti.

In primo luogo, deve segnalarsi la modifica della struttura di bilancio, articolato integralmente per natura, con le voci del piano dei conti strutturate sul modello predisposto dalla Ragioneria Generale del MEF, elemento questo che consente alla raccolta dei dati economici di dare una completezza ed una affidabilità che renderanno più leggibili i dati provenienti dal sistema di c.d.g..

Contestualmente a tale innovazione, in vigore dal 1° gennaio, anche il servizio informatico è stato sostanzialmente rivisitato, con l'unificazione delle due precedenti strutture e l'affidamento ad un nuovo responsabile. Il simbolo di tale rinnovata collaborazione, presupposto per ottenere frutti dall'incrocio delle differenti procedure, è stata la definizione di un unico acronimo, utile ad identificare le strutture sugli applicativi informatici, che è andato a sostituire i tre prima esistenti.

Utilizzando il medesimo percorso di dialogo sarà possibile anche accedere ai vari data base che contengono i dati stessi e poter da lì estrarre i necessari elementi in maniera oggettiva e poco dispendiosa.

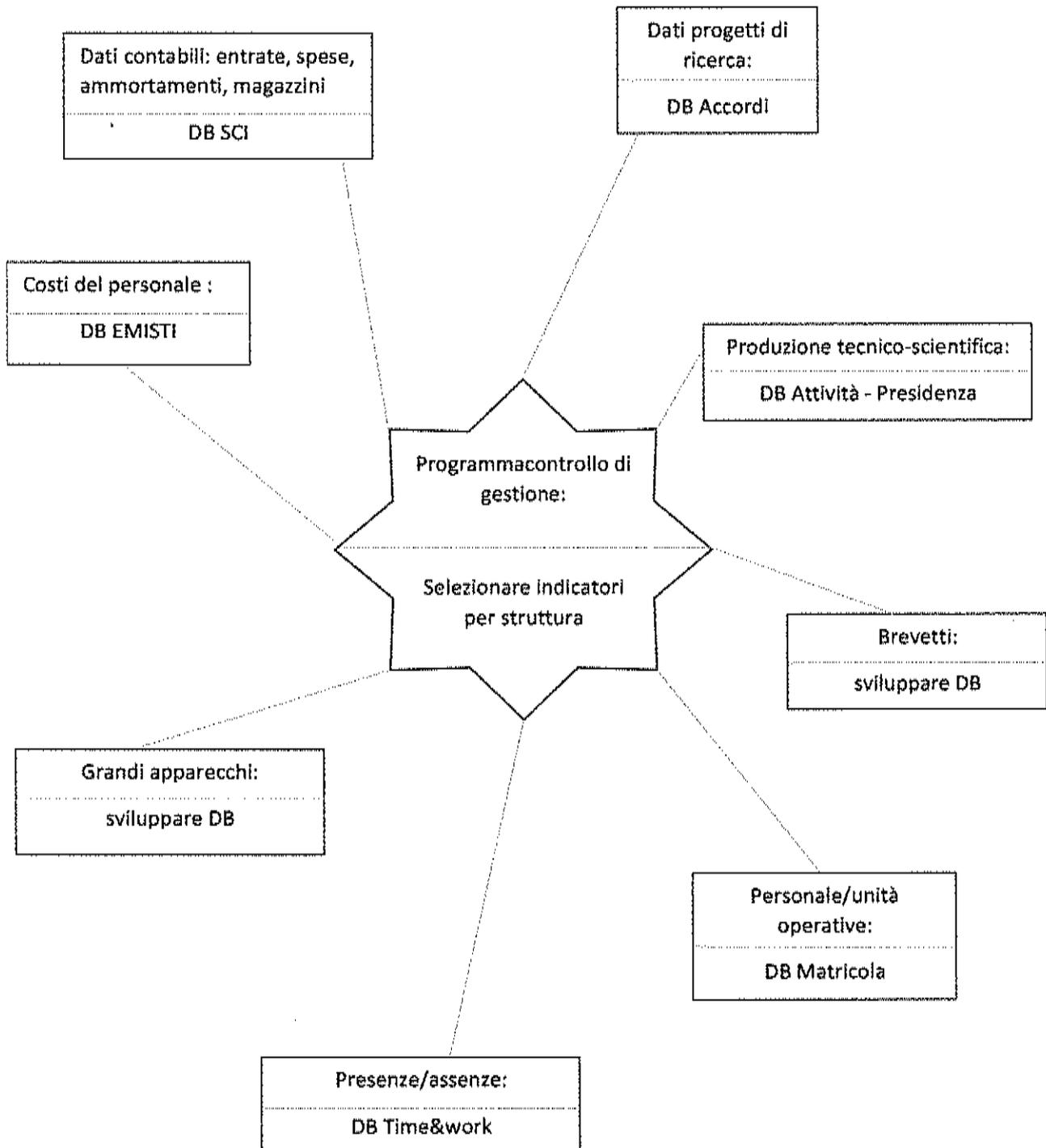
Il contestuale avvio della nuova organizzazione dell'Istituto Superiore di Sanità a seguito del nuovo ROF ha plausibilmente ritardato l'avvio della più concreta messa a punto del sistema.

La definizione delle risorse umane delle strutture, la definizione delle procedure amministrative e contabili e la necessità di mettere a punto il piano triennale hanno di fatto rese prioritarie le esigenze organizzative dell'Istituto, tanto da assorbire le energie destinate all'analisi delle attività, rendendo prematura la ricerca di risultati mediante gli indicatori, a suo tempo messi a punto.

Rappresentato il quadro generale, deve tuttavia farsi presente che non ha subito interruzioni il programma per la raccolta degli elementi di costo e per l'incrocio con i dati produttivi; nel documento allegato, che riproduce le pagine dell'applicativo in costruzione, è possibile avere contezza dello stato di avanzamento degli sforzi di implementazione dei dati, centrato inizialmente sui costi del personale.

Infine, la citata legge di riforma degli Enti di ricerca, approvata con D.Lgs. n. 218/2016, prevede l'introduzione dei criteri ANVUR per valutare le performance scientifiche, fornendo così agli organi di vertice quel supporto conoscitivo e decisionale utile alla manovra dei fattori produttivi, esigenza che ha stimolato i vertici dell'Istituto ad investire sull'innovazione dei sistemi gestionali e sull'ammodernamento dei sistemi informativi, fattori che torneranno utili alla più precisa raccolta dei dati ed alla loro successiva elaborazione.

SCHEMA PROGRAMMA CONTROLLO DI GESTIONE



b. Indicatori di Performance

L'O.I.V. in più occasioni ha richiamato l'attenzione dell'I.S.S. a individuare "indicatori interni coerenti con quelli proposti dall'O.I.V."

Il ciclo della gestione di un sistema di programmazione e controllo deve articolarsi nella definizione e assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio dei risultati, nella verifica di fine periodo. In Istituto, analogamente a quanto avviene nella amministrazione pubblica, non rappresentando il profitto il parametro per disponendo di un sistema di misurazione dei risultati che consenta di evidenziare eventuali scostamenti dal programmato nel corso dell'esercizio annuale, con rapida consultazione, in forma semplificata anche grazie a evidenziazioni grafiche o cromatiche.

La performance dei dirigenti si deve articolare come raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità che viene diretta, di quelli complessivi dell'organizzazione, e infine degli specifici obiettivi individuali. Sempre gli obiettivi proposti debbono essere significativi rispetto alla missione dell'Ente, misurabili, confrontabili, riferibili ad un definito arco temporale.

I risultati dovrebbero essere misurati sulla base di indicatori che siano altresì validi, sensibili, comparabili, consistenti, numericamente contenuti.

Negli incontri tecnici preliminari, il Dirigente Responsabile del Progetto di Sistema di Controllo di Gestione, anche sulla base dei contributi proposti dai gruppi di lavoro e in linea con le indicazioni del Presidente dell'O.I.V. ha "messo a punto una griglia di indicatori tali da poterli abbinare in maniera automatizzata a ciascuna attività classificata e censita, una volta costruito l'apposito data base e popolato lo stesso con una o più serie annuali di evidenze produttive".

La Tabella Indicatori di Risultato elaborata evidenzia sull'ascissa le tipologie di "prodotto":

- ricerca affidata,
- ricerca su bando,
- controllo e consulenza,
- formazione e divulgazione,
- supporto strutturale,

e sull'ordinata gli indicatori qualitativi e quantitativi aggregati agli obiettivi:

- produttività,
- internazionalizzazione,
- partenariato,
- partecipazione,
- crescita professionale,
- controllo dei costi,
- capacità di gestione.

L'utilizzo degli indicatori dovrà poi essere rapportato, *rectius* "concordato", dal vertice istituzionale con ogni struttura interessata, secondo il profilo che si vuole far emergere.

Potranno aggiuntivamente selezionarsi alcuni indicatori per raffigurare l'andamento della gestione a livello di Ente, unitamente agli indicatori finanziari già utilizzati nelle rappresentazioni di bilancio, contribuendo a fornire agli stakeholder la visione complessiva dei risultati delle attività.

TABELLA INDICATORI DI RISULTATO

Missione Indicatore	Ricerca istituzionale	cod.	Ricerca su commissione	cod.	Controllo e ispezione	cod.	Consulenza e regolazione	cod.	Formazione e divulgazione	cod.	Supporto strutturale	cod.
<i>Produzione scientifica</i>	n° pubblicaz. Impact factor Citation index	P 1 Q 1 Q 2	n° pubblicaz. Impact factor Citation index	P 1 Q 1 Q 2					n° comunicaz. a congresso	P 2		
<i>Internazio- nalizzazione</i>			fondi extramuros *100 budget interno	Q 5								
<i>Partenariato</i>	n° accordi di collaborazione	P 3	n° accordi di collaborazione	P 3	n° accordi di collaborazione	P 3	n° accordi di collaborazione	P 3	n° accordi di collaborazione	P 3		
<i>Partecipazione</i>	n° incarichi n° commiss.	P 4 P 5	n° incarichi n° commiss.	P 4 P 5	n° incarichi n° commiss.	P 4 P 5	n° incarichi n° commiss.	P 4 P 5	n° docenze n° incarichi n° commiss.	P 6 P 4 P 5		
<i>Crescita professionale</i>			n° progetti presentati n° progetti finanziati	Q 4			n° ore erogate n° partecipanti score gradim.	P 7 Q 6 Q 7			n° ore aggiorn.	Q 8
<i>Produttività</i>	n° brevetti n° pubbl./dipend.	Q 3 P 8	n° pubbl./partec. n° dipendenti fondi extramuros	P 10 P 20	n° analisi n° ispezioni n° rapporti n° prodotti/dipend.	P 11 P 12 P 9 P 13	n° rapporti	P 9	n° eventi n° partecipanti n° rapporti n° contatti	P 14 Q 6 P 9 P 15	n° interventi n° atti/accessi gg.fine-gg.inizio	P 18 P 19 Q 14
<i>Costo</i>	Spese ricerca*100 spese funzionam.	Q 9	Spese progetto*100 spese funzionam.	Q 9	n° prodotti/costi ricavi/dipend.	Q 10 Q 11			spesa brevetti entrate brevetti	Q 15	n° prodotti/costi risorse/1*100	Q 11 Q 13
<i>Capacità di gestione</i>	gg.ass./gg.lav.*100	Q 8	gg.ass./gg.lav.*100	Q 8	n° interventi n° atti/accessi gg.fine-gg.inizio	P 18 P 19 Q 14	gg.ass./gg.lav.*100	Q 8	gg.ass./gg.lav.*100	Q 8	(A-R)/A *100 (1-P)/1*100 n° ademp./n° rich.	P 16 P 17 Q 12

Legenda: A=accertamenti, R=riscossioni, I=impegni, P=pagamenti

Codifiche: i codici P si riferiscono ad indici quantitativi, i codici Q si riferiscono ad indici qualitativi

c. Report di controllo

I "ritorni" del sistema sono rappresentati dalla reportistica (informatizzata) che è corrisponderà ai seguenti modelli per il singolo progetto e per struttura organizzativa:

RAPPORTO DI PROGETTO

PROGETTO: COD.

RESPONSABILE: MATR.

DESCRIZIONE:

ONERI				PROVENTI		
<u>COD.</u>	<u>TIPO</u>	<u>M./U.</u>	<u>IMPORTO</u>	<u>COD.</u>	<u>TIPO</u>	<u>IMPORTO</u>
.....	<i>Personale</i>					
	Dipendente			
	A contratto			
	Borsista					
	Ospite		Contributi di
	Missioni		ricerca	
	<i>Beni</i>				(fonti esterne)
	Prodotti di consumo	-----				
	Promozione					
	Didattica e divulgazione				Servizi a terzi
	Investimenti					
	• Attrezzature acquisto			Quota di bilancio	-----
	• Attrezzature (q./a.)					
	• Beni immateriali					
	Altro					
	• Contributi ad altri Enti				TOTALE	
	<i>Struttura</i>					
	• Ausiliaria e generale					
	TOTALE					

INDICATORI DI RISULTATO

Da sommare al report della Struttura complessa

REPORT GENERALE – STRUTTURA COMPLESSA

Denominazione:							Cod.	
RESPONSABILE:							Matr.	
cod.	ONERI	n°	Ricerca istituzionale	Ricerca su commissione	Controllo e ispezione	Consulenza e regolazione	Formazione divulgazione	TOTALE
			€	€	€	€	€	€
	COSTI DIRETTI							
	Personale							
	<i>Di ruolo</i>							
	<i>A contratto</i>							
	<i>Borsista</i>							
	<i>Altra</i>							
	Missioni							
	Consumi e magazzino							
	Servizi e manutenzioni							
	Acquisto Attrezzature							
	Beni immateriali							
	SUBTOTALE							
	COSTI INDIRETTI							
	Ammortamenti							
	Servizi generali							
	Contributi trasferiti							
	Altro							
	Prestazioni ricevute							
	TOTALE							
cod.	PROVENTI							
	Servizi a pagamento							
	Contributi extramuros							
	Quota bilancio							
	Prestazioni fornite							
	TOTALE							
cod.	<i>Ripartizione % attività</i>							
cod.	<i>Indicatori di risultato</i>							
	n° pubblicazioni							
	Impact factor							
	n° comunicaz. a Congr.							
	n° accordi di collab.							
	n° incarichi							
	n° analisi/controlli							
	n° ispezioni							
	n° prodotti/dipendenti							
	n° brevetti							
	n° docenze							
	n° ore erogate/fruite							
	n° servizi							
	gg. ass./gg.lav.*100							
	€ extram./budget*100							
	n° prodotti/ tot. Costi							
	proventi/n° dipendenti							
	€ brev./entrate brev.							

d. Obiettivi e valutazione

Con la realizzazione a pieno regime del sistema, si renderà possibile collegare finalmente i movimenti economici ai risultati produttivi, sia a livello complessivo che per singola struttura, con dati alimentati di continuo. E' come passare da una fotografia statica scattata una volta l'anno ad un lungometraggio filmato a colori. La ricchezza di particolari della nuova rappresentazione consente analisi approfondite e secondo molteplici prospettive dell'attività dell'Ente, con la potenzialità di divenire anche un indicatore di performance.

La misurazione consentita dal programma esecutivo, che in estrema sintesi è un potente strumento di conoscenza, apre la possibilità di governo consapevole dell'Istituto, indirizzando le risorse secondo gli obiettivi prefissati, dosando ad esempio il personale o l'impiego degli strumenti scientifici, rilevando le criticità e adeguando le strategie.

La semplicità e la flessibilità del sistema di rilevazione autoprodotta, rende l'informatica gestionale un vero motore per l'Istituto e permette poi di variare ed adattare le misurazioni alle effettive esigenze di conoscenza, come per guidare una vettura verso una meta è necessario disporre di un cruscotto che informi sulla velocità, la distanza, il carburante, ecc.

Per quanto attiene ai dati che emergono dai report di controllo di gestione, occorre precisare che gli stessi devono costituire oggetto di valutazione e interpretazione, e devono essere correlati agli obiettivi da conseguire, iniziando dalla scelta degli indicatori più appropriati. Ad esempio nell'area della ricerca un significativo indicatore, rappresentato dal numero delle citazioni, è valido retrospettivamente sul lungo periodo, (un arco di almeno 5 anni), mentre non consente analisi corrette di breve periodo.

Ne consegue che, ferma restando la profilazione delle missioni mediante indicatori in funzione del ritorno quantitativo, qualitativo o di impatto, lo strumento del

controllo di gestione (che per sua natura è neutro), abbisogna di un panel di osservatori i quali, sulla base dei target individuati nella pianificazione delle attività, sia poi chiamato a trarre le conclusioni valutative per poi attivare un nuovo ciclo gestionale.

L'innovazione principale che ne deriva è la possibilità di mettere a sistema la valutazione scientifica, fatto del tutto inconsueto in un Ente di ricerca.

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Con l'adozione del Piano della Performance relativo al triennio 2016-2018 è stato definito il sistema del ciclo di gestione della performance dell'Istituto alla luce del sopracitato processo di riorganizzazione interna e dell'evoluzione del contesto esterno.

a. Albero della performance

Il d.lgs. 150/2009 nel descrivere la performance, si riferisce essenzialmente alle strutture pubbliche che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente.

Data la specificità dell'Istituto Superiore di Sanità, quale Ente di ricerca, e dato l'enunciato della sua missione, emerge chiaramente come l'attività dell'Istituto non sia riconducibile ad un dato servizio, o ad un insieme di servizi rivolti al singolo cittadino; si tratta piuttosto di esercizio di attività, legate alla ricerca scientifica e alla sperimentazione, al servizio della salute della collettività e al servizio della scienza, come elemento di maggior valore del sistema Paese, nella sua qualità di organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale.

L'ISS, inoltre, quale Ente di ricerca, si contraddistingue per avere una duplice natura, scientifica ed amministrativa.

Il documento, pertanto, rappresenta il quadro organizzativo generale ed il ciclo della performance con riferimento all'intero Istituto, ma pone in evidenza, sotto il

profilo dell'individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei relativi standard, le sole attività "amministrative-gestionali" dell'Ente (afferenti, quindi, alla Direzione Generale ed alle Direzioni Centrali) in ragione del fatto che, sebbene con D.P.C.M. del 26 gennaio 2011 la funzione di misurazione e valutazione della performance di ricercatori e tecnologi sia stata assegnata all'Agenzia ANVUR, con lo stesso Decreto l'ambito di valutazione di ricercatori e tecnologi viene circoscritto ai soli enti di ricerca vigilati dal MIUR.

Per quelli non vigilati dal MIUR sono in via di emanazione le specifiche linee guida dell'ANVUR, in relazione alle quali sono stati effettuati specifici incontri.

Permane quindi, anche in relazione alla indeterminatezza normativa, la inapplicabilità del ciclo di gestione ai ricercatori e tecnologi, per i quali è tuttavia in atto il lavoro di reperimento dei dati per la rappresentazione dell'attività gestionale ed amministrativa svolta in seno alle strutture scientifiche (Dipartimenti/Centri nazionali/Servizi) nella loro veste di CRA (Centri di Responsabilità Amministrativa).

In ogni caso, la componente amministrativa dell'attività delle strutture scientifiche è comunque da considerarsi residuale rispetto alle attività scientifiche da essi svolte. Ne consegue che l'albero della performance rappresentato nel presente documento riguarda la sola area gestionale amministrativa.

L'Albero della performance è una mappa logica attraverso la quale si rappresentano i legami tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione, la cui rappresentazione ha lo scopo di comunicare all'esterno le principali dimensioni della performance.

L'approccio alla costruzione dell'albero della performance, conformemente a quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 112/2010, è essenzialmente di tipo *top down*: esso parte, cioè, da una visione generale del sistema per aggiungere sempre maggiori e successivi dettagli fino alla validazione definitiva del modello.

In questo contesto la missione della struttura amministrativo- gestionale dell'ISS, con le relative aree strategiche, si identifica con la massima ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, da interpretare quale strumento di supporto a sostegno della missione primaria, cioè la ricerca e la sperimentazione, il controllo, la consulenza e la formazione, nei termini sopra descritti, e non il servizio diretto del cittadino. Infatti, la maggior parte dei servizi resi dall'ISS non sono rivolti al cittadino ma alle istituzioni pubbliche ed alle aziende private nonché indirettamente a tutta la comunità scientifica.

La Missione della struttura gestionale tecnico-amministrativa dell'ISS consiste, comunque, nell'attuare processi di miglioramento continuo della efficienza, dell'efficacia e dell'economicità nell'amministrazione delle risorse umane e delle risorse economiche, nella gestione tecnica del patrimonio immobiliare e nella tutela della sicurezza degli ambienti di lavoro, con l'obiettivo di migliorare le performance dell'attività istituzionale e di ridurre al minimo i costi, non solo materiali.

L'ISS intende attuare tale miglioramento attraverso la semplificazione e l'ottimizzazione dei processi amministrativi anche mediante l'uso delle nuove tecnologie informatiche aperte dalla frontiera dell'amministrazione digitale.

b. Obiettivi strategici e operativi

A regime, a seguito del completamento della fase di riordino, potranno essere definiti gli obiettivi strategici su base triennale, sulla base dell'individuazione delle priorità, risorse umane e finanziarie, affidata, come noto, al Piano triennale delle attività.

Gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione del singolo esercizio. Essi sono ricondotti alle cadenze annuali del ciclo di valutazione.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi assegnati ai Dirigenti di livello dirigenziale non generale osservano i seguenti criteri:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, sono anche individuati indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- governabilità da parte del valutato;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

Per ciascun obiettivo operativo sono definiti i c.d. piani d'azione che identificano, con precisione: responsabilità organizzative, fasi, tempi, indicatori, risultati attesi, standard, peso percentuale e vincoli.

Gli indicatori di performance, che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni, sono collegati alle singole fasi di azione per fornire risultati coerenti con gli obiettivi stessi.

Essi si riferiscono ad un arco temporale annuale e, riguardando processi amministrativi, sono prevalentemente di natura gestionale (misurano la singola fase sotto il profilo qualitativo).

I target invece rappresentano i risultati che un soggetto si prefigge di ottenere, il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

La struttura complessiva del sistema di valutazione prevede un punteggio massimo pari a 100 così suddiviso:

- massimo 75 punti da assegnare ai risultati ottenuti;
- massimo 25 punti da assegnare alle competenze organizzative: problem solving, integrazione personale nell'organizzazione e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

c. Metodologia del processo di valutazione

Con specifico riguardo alle modalità di assegnazione degli obiettivi, l'Istituto utilizza un processo *top down* suddiviso in due fasi temporalmente distinte.

In una prima fase, i Direttori Centrali, sulla base degli obiettivi strategici assegnati dal Direttore Generale, propongono alcuni obiettivi operativo gestionali ai Dirigenti di II fascia incardinati nella propria struttura, lasciando alla discrezionalità di ciascun singolo dirigente la proposizione degli ulteriori obiettivi di miglioramento aventi carattere più tecnico.

Il processo si sviluppa attraverso uno scambio informale di e-mail e colloqui personali con il rispettivo Direttore Centrale e confluisce nella definitiva formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi mediante lettera regolarmente protocollata cui segue la accettazione da parte del Dirigente.

Il Direttore Generale, nei riguardi dell'Unità di gestione tecnica, applica analoga metodologia nell'assegnazione e condivisione degli obiettivi con il dirigente preposto.

La seconda fase è incentrata sulla definizione dei singoli piani d'azione (uno per ciascun obiettivo) e cioè delle fasi o attività realizzative necessarie al perseguimento di ciascun obiettivo, con la tempistica e il peso percentuale della singola attività rispetto all'obiettivo operativo nel suo complesso.

Anche la condivisione dei piani d'azione segue una procedura simile a quella descritta con riferimento all'assegnazione degli obiettivi.

Il piano d'azione si sviluppa all'interno di una scheda redatta in formato Excel nella quale, per ciascun obiettivo, sono inserite una o più fasi del programma con relativa descrizione dell'attività che si intende porre in essere.

Per ciascuna fase sono esplicitate:

- a) il soggetto responsabile;
- b) il peso percentuale;
- c) le date di inizio e termine previste;
- c) l'indicatore o risultato di fase;
- d) il valore atteso;

- e) le eventuali criticità ed i vincoli cui si ritiene essere sottoposta la singola attività;
- f) il coinvolgimento di altre strutture, interne o esterne, nella realizzazione della singola fase;
- g) la data di termine effettivo dell'attività;
- h) il valore effettivamente rilevato sulla base dell'indicatore previsto;
- i) la percentuale di completamento effettivo.

Uno specifico spazio è poi riservato alle eventuali osservazioni del dirigente il quale può evidenziare le criticità emerse nel corso dell'espletamento dell'attività, indicando proposte di cambiamento.

In corso d'anno, e precisamente in corrispondenza della fine del primo semestre, viene, poi, effettuato un monitoraggio intermedio dal quale potrebbero scaturire alcune rimodulazioni di obiettivi e piani d'azione con conseguente ricalibrazione dei pesi percentuali.

Con l'inizio del nuovo anno i Direttori Centrali, e la Direzione Generale nei confronti della Unità Tecnica, provvedono a richiedere a ciascun Dirigente la trasmissione delle schede contenenti i piani d'azione, debitamente compilate, e di una relazione finale di accompagnamento, descrittiva delle attività svolte nel corso dell'anno precedente. A seguito della ricezione di tale documentazione i Direttori Centrali e il Direttore Generale effettuano la valutazione ai fini della retribuzione di risultato dei dirigenti ad essi preposti.

Detta valutazione ha ad oggetto le prestazioni legate al raggiungimento degli obiettivi assegnati ed alla realizzazione delle attività correnti. Per tale valutazione si utilizzano le schede e le relazioni finali su richiamate. Inoltre, sempre ai fini della valutazione del singolo dirigente, sono tenute in considerazione le competenze organizzative, le abilità relazionali, manageriali ed amministrative nonché la capacità di cooperare con la struttura e di motivare il personale.

Le singole valutazioni sono poi comunicate a ciascun Dirigente al quale viene offerto alternativamente di accettare o di chiedere un confronto interlocutorio con il Direttore Centrale.

Con l'accettazione da parte di tutti i Dirigenti di II fascia, nel corso del primo trimestre di ogni anno, i Direttori Centrali emettono, a firma congiunta, il relativo provvedimento di valutazione. Tale Decreto è trasmesso al Direttore Generale il quale dà avvio alla procedura di valutazione dei due Direttori Centrali, dirigenti di I fascia. Tale valutazione segue le stesse modalità descritte per i Dirigenti di II fascia e si conclude con il decreto di valutazione di detti dirigenti.

Sulla base delle relazioni finali di accompagnamento, descrittive delle attività svolte nel corso dell'anno precedente, e delle schede riassuntive contenenti i piani d'azione, entro il 30 giugno viene redatta la relazione annuale sulla performance. Essa viene adottata dal Consiglio di amministrazione ed inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione per la validazione.

Al termine di questa procedura, l'Ente può provvedere al pagamento dell'indennità di risultato ai dirigenti che hanno ottenuto una valutazione positiva.

Nel predisporre il documento della performance, si è rispettato il collegamento e l'integrazione degli obiettivi con il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio.

La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi, sia strategici che operativi, è infatti strettamente dipendente dalla congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per realizzare gli obiettivi medesimi.

E' stato individuato un set significativo di obiettivi, con i connessi indicatori e valori attesi, che consentono di misurare e valutare la performance della singola unità organizzativa. Per ciascuna unità organizzativa è stato predisposto e

distribuito un modello di scheda allo scopo di garantire la necessaria coerenza metodologica nonché l'uniformità nella misurazione di linee di attività omogenee.

Per quanto riguarda l'applicazione del sistema di valutazione ai ricercatori e ai tecnologi degli enti di ricerca, come già specificato, stanno per essere emanate le linee guida per gli enti di ricerca non vigilati dal MIUR.

Per questo motivo, l'ISS non ha ancora adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, né ha avviato il processo di valutazione individuale riferito a tutto il personale, ma ha posto in essere la valutazione dei soli dirigenti amministrativi.

Indipendentemente dal modello che sarà adottato per la valutazione dei ricercatori e dei tecnologi degli enti di ricerca, comunque, al termine del procedimento di riordino dell'ISS sarà adottato il Sistema di valutazione e misurazione per tutto il personale amministrativo.

d. Coerenza con la programmazione economico finanziaria

La coerenza dell'intero ciclo di gestione della performance con la programmazione economica e finanziaria è assicurata dal processo di pianificazione strategica e programmazione operativa adottato in ISS, che sarà rappresentato in modo puntuale anche dal Sistema di Misurazione e valutazione delle performance.

La coerenza tra gli obiettivi e il bilancio di previsione è garantita dal pieno allineamento dei due processi, dall'efficace coordinamento degli attori coinvolti e dalla piena integrazione degli strumenti e dei sistemi informativi a supporto.

e. Integrazione fra il sistema di misurazione e valutazione e il sistema di controllo di gestione

A partire dal 2012 è stata svolta una analisi di fattibilità delle attuali funzioni del sistema contabile, avendo come obiettivo finale quello di rendicontare analiticamente i costi e i ricavi per ogni singolo centro di responsabilità amministrativa, e procedendo, all'interno di questi, alla rilevazione dei costi e dei ricavi per progetto e/o servizio. Tale innovazione, operativa dal 2013 in un primo

momento relativamente a tre strutture pilota, si concretizzerà attraverso la codifica di nuovi conti di contabilità analitica. Il risultato atteso è che ad ogni scrittura contabile corrisponda un certo numero di scritture di contabilità analitica, fino al massimo dettaglio desiderato.

f. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto anche dei feed back ricevuti dopo la prima applicazione.

Non appena saranno disponibili le necessarie indicazioni dell'ANVUR e completato il processo di riordino, sarà necessario attuare, anche con il coordinamento dell'OIV, il coinvolgimento delle strutture tecnico scientifiche e realizzare una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i drivers di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara gli stakeholders di riferimento.

Nel frattempo sarà fondamentale affrontare in maniera più puntuale l'analisi di impatto dell'azione amministrativa ed individuare con maggior precisione indicatori e target, da impiegare nel piano della performance almeno a partire dal prossimo triennio.

A tal riguardo l'Istituto darà corso all'attività del servizio di controllo di gestione, strumento ormai ineludibile per monitorare e misurare le performance dell'Ente, uso delle risorse, missione sociale.

Saranno, poi, attivate opportune iniziative di formazione e di monitoraggio del "clima organizzativo interno", allo scopo di diffondere la cultura della misurazione e trasmettere la metodologia sviluppata.

In un'ottica di miglioramento del ciclo di gestione della performance, ed in adempimento a quanto previsto dalle vigenti disposizioni normative l'Ente intende avviare un percorso finalizzato al coordinamento ed alla progressiva integrazione

del Piano della performance con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e con il Piano anticorruzione.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nell'ambito del sopradescritto processo di trasformazione dell'Istituto e del contesto esterno e sulla scorta delle indicazioni costantemente fornite da questo OIV, sono stati assegnati ai dirigenti di I e II fascia gli obiettivi per l'anno 2016.

Questo O.I.V. in più occasioni ha richiamato l'attenzione dell'I.S.S. a individuare degli "indicatori interni coerenti con quelli proposti dall'O.I.V." ricordando che il ciclo della gestione di un sistema di programmazione e controllo deve articolarsi nella definizione e assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio dei risultati, nella verifica di fine periodo.

In I.S.S., analogamente a quanto avviene nella amministrazione pubblica, non rappresentando il profitto il parametro per determinare il raggiungimento dell'obiettivo, è necessario valutare la performance disponendo di un sistema di misurazione dei risultati che consenta di evidenziare eventuali scostamenti dal programmato nel corso dell'esercizio annuale, con rapida consultazione, in forma semplificata anche grazie a evidenziazioni grafiche o cromatiche.

La performance dei dirigenti si deve articolare come raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità che viene diretta, di quelli complessivi dell'organizzazione, e infine degli specifici obiettivi individuali. Sempre gli obiettivi proposti debbono essere significativi rispetto alla missione dell'Ente, misurabili, confrontabili, riferibili ad un definito arco temporale.

I risultati dovrebbero essere misurati sulla base di indicatori che siano altresì validi, sensibili, comparabili, consistenti, numericamente contenuti.

L'OIV ha anche proposto una griglia di rilevazione dei dati relativi all'assegnazione degli obiettivi, enucleando un set di indicatori strategici e operativi, di tipo quantitativo e qualitativo.

Conseguentemente, gli obiettivi relativi all'anno 2016 sono stati trasposti in schede all'uopo elaborate, che vengono allegare al presente documento.

Va inoltre evidenziato, che, a seguito dei cambiamenti organizzativi verificatisi in conseguenza dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Istituto, gli obiettivi inizialmente assegnati, sono stati rimodulati nel secondo semestre del 2016.

DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni dell'ISS, utilizzando una metodologia di lavoro che garantisce l'efficacia del processo di validazione stesso. Al riguardo, si avvale della Struttura Tecnica permanente, costituita ai sensi dell'art. 14, comma 10, del D.Lgs. n. 150/2009 a cui sono adibite risorse dell'Istituto con diverse competenze, senza oneri di carattere economico aggiuntivi.

La Struttura già precedentemente prevista, è stata ricostituita dopo l'emanazione del nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento, è coordinata dal Dirigente dell'“Ufficio Contenzioso del lavoro e disciplinare” e sono stati nominati sei componenti con diverse professionalità, con Decreto del D.G. n.175/2016 del 26.09.2016.

Questo OIV effettua periodiche riunioni con il Direttore Generale, i Direttori Centrali, il Responsabile del Servizio Controllo di Gestione e Informatico ed il Responsabile della trasparenza, durante le quali gli stessi rendicontano sull'andamento della performance organizzativa e individuale.

Nel corso del 2016 si sono altresì valutate le performance individuali dei dirigenti relative al 2015 nonché monitorate quelle relative al 1° semestre 2016.

In tale sede si forniscono all'Amministrazione suggerimenti in merito alla compliance dei documenti dell'ISS rispetto alle delibere ANAC, alle disposizioni

del dipartimento della Funzione Pubblica, alle Linee Guida ANVUR alle disposizioni di legge, alla attendibilità dei dati e delle informazioni date agli stakeholder esterni e interni, alla comprensibilità degli stessi al fine di favorire il controllo sociale diffuso sulla attività e i risultati dell'attività posta in essere dall'Ente.

L'OIV ha inoltre incontrato i componenti del Collegio dei Revisori e illustrato lo stato dell'arte relativamente al ciclo della performance in Istituto e soprattutto ha sottolineato, quale importante novità, la previsione di collaborare con il neo costituito servizio di controllo gestione dal quale si auspica di ricevere un valido supporto nella misurazione della performance da estendere anche alle strutture tecnico - scientifiche dell'Istituto.

Inoltre, è stato effettuato il monitoraggio sul funzionamento dei sistemi informativi ed informatici che supportano la pubblicazione dei dati relativi alla trasparenza, anche alla luce della rilevanza che tali sistemi rivestono per l'attuazione del Programma triennale per la Trasparenza.

E' stata altresì posta in essere l'attività di controllo per il rispetto degli obblighi di pubblicazione, nonché sulla ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti che concorrono alla pubblicazione dei dati, in collaborazione con il Responsabile della trasparenza, attraverso appositi colloqui.

Anticorruzione e trasparenza

In merito a ciò il nuovo Responsabile dell'Anticorruzione, nominato con delibera del CDA n. 6 allegata al verbale n. 5 del 28 Aprile 2016 ha proceduto al costante aggiornamento dei provvedimenti di propria competenza in merito alle principali novità normative dettate dal contesto:

- la eliminazione di un autonomo Programma per la Trasparenza ed Integrità, stabilendo la sua integrazione con il Piano anticorruzione, facendo in modo che le informazioni in tema di trasparenza siano rappresentate in una specifica sezione del Piano stesso, nel quale deve essere data specifica

Indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili delle fasi di pubblicazione;

- l'obbligo di pubblicare, con riferimento a ciascun dirigente, tutti i compensi ricevuti da Amministrazioni Pubbliche nonché la relativa dichiarazione dei redditi (sospeso successivamente con delibera dell'ANAC n. 382 del 13 Aprile 2017).

Modifiche sono state introdotte anche con riferimento alla pubblicazione di informazioni sui concorsi, sui contratti, ferma restando la possibilità di avvalersi di collegamenti con le eventuali Banche dati Nazionali (ove esistenti), al fine di ottemperare agli obblighi di trasparenza in specifici settori.

Prof. Alberto Felice DE TONI	Presidente	<i>Firmato</i>
Avv. Laura OLIVERI	Componente	<i>Firmato</i>
Dott. Sandro CAFFI	Componente	<i>Firmato</i>

Ufficio I - R.E."Contabilità e bilancio, servizi a terzi"

PROGRAMMA D'AZIONE e RISULTATI anno 2016

Obiettivo strategico:		Incrementare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa											
N. OBIETTIVO	Descrizione OBIETTIVO	Responsabile	Peso %	Data inizio prevista	Data termine prevista	Indicatore/ risultato di fase	Valore atteso Indicatore/ri sulato	Eventuali criticità	Vincoli	Altre strutture interessate	Data termine effettiva	Valore rilevato Indicatore /risultato	% di completamento
1	Miglioramento dei tempi di pagamento da parte dei creditori dell'ente (servizi a terzi) anche attraverso la formulazione di apposite proposte organizzative	Barnato	%	01/01/2016	01/10/2016	S/NO	linea guida SERVIZI A TERZI	sinergia con Dipartimenti e Centri		Dipartimenti e Centri			
2	Mantenimento dei termini di pagamento dei fornitori ai sensi del D.Lgs. n. 231/1992 e s.m.l	Barnato	%	01/01/2016	31/12/2016	rispetto dei tempi previsti dalla normativa di settore	pubblicazione trimestrale e annuale sul sito iss			Dipartimenti/ Centri/Uffici			
3	Residui attivi e passivi perseguimento dell'adozione di monitoraggio e miglioramento degli interventi già in atto finalizzata alla riduzione dei relativi stanziamenti	Barnato	%	01/01/2016	31/12/2016	diminuzione in %	riduzione del 5% su stanziamenti iniziali			Dipartimenti/ Centri/Uffici			
TOTALE													
Cattiera c/rens													
Proposte di miglioramento													
Eventuali altre osservazioni													

Ufficio II - "Affari fiscali"

PROGRAMMA D'AZIONE e RISULTATI anno 2016

Obiettivo strategico		Incrementare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa											
N. OBIE TIVO	Descrizione OBIE TIVO	Responsabile	Peso %	Data inizio prevista	Data termine prevista	Indicatore di risultato di fase	Valore atteso indicatore risultato	Eventuali criticità	Vincoli	Altre strutture interessate	Data termine effettiva	Valore rilevato indicatori di risultato	% di completamento
1	Proseguimento del monitoraggio delle fatture elettroniche attive e passive con supporto all'utenza dipartimentale.	des Dardes	%	01/01/2016	31/12/2016	%	verifica regolarità fatture emesse e ricevute						
2	Conservazione sostitutiva di documenti contabili fiscali e contrattuali.	des Dardes	%	01/06/2016	01/06/2017	S/NO	realizzazione di un sistema di archiviazione in hosting di documentazione rilevante (fatture, ordini, contratti etc)						
3	Supporto ai dipendenti nella elaborazione del modello 730/2015	des Dardes	%	15/04/2016	22/07/2016	rispetto data	22/07/2016						
4	Verifica ordini di acquisto effettuati in ambito MEPA ed extra-MEPA per liquidazione imposta di bollo.	des Dardes	%	01/01/2016	31/12/2016	S/NO	liquidazione imposta di bollo entro febbraio 2017						
5	Verifica fatture attive emesse al fine della liquidazione dell'imposta virtuale di bollo	des Dardes	%	01/01/2016	31/12/2016	S/NO	liquidazione imposta di bollo entro aprile 2017						
TOTALE													
Criticità emerse:													
Proposte di miglioramento:													
Eventuali altre osservazioni:													

Ufficio III - "Contratti, servizi e spese in economia e contratti all'estero"

PROGRAMMA D'AZIONE e RISULTATI anno 2016

Obiettivo strategico:		Incrementare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa											
N. OBIE TTIV O	Descrizione OBIETTIVO	Responsa bile	Peso %	Data inizio prevista	Data termine prevista	Indicatore/ri risultato di fase	Valore atteso indicatore/ri risultato	Eventuali criticità	Vincoli	Altre strutture interessate	Data termine e effettiva	Valore rilevato indicato re/risult ato	% di completam ento
1	Predisposizione degli atti propedeutici alla programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi di cui alla legge di stabilità 2016.	Valente	%	01/01/2016	31/10/2016	INVIO RICHIESTA DI RICOGNIZIONE ALLE STRUTTURE	DOCUMENTO CON INDIVIDUAZIONI NECESSARIE PER IL FABBRICAZIONE DEI BENI E SERVIZI	Coinvolgimento puntuale dei pertinenti uffici		Dipartimento/ Centri/ Servizi tecnico			
2	Avvio procedure di razionalizzazione degli acquisti informatici in ottemperanza al raggiungimento dei risparmi di cui all'art. 1, comma 515 della legge di stabilità 2016	Valente	%	01/01/2016	31/12/2016	INDIVIDUAZIONE E TETTO DI SPESA	RIDUZIONE SPESA PER ACQUISTO BENI E SERVIZI INFORMATICI NEL TRIENNIO 2016-2018	INDIVIDUAZIONE PRIORITY DI ACQUISTO		UFFICIO I - RE			
3	Rispetto dei termini di pagamento dei fornitori al sen si dei D.lgs n. 231/1992 e s.m.i	Valente	%	01/01/2016	31/12/2016	% tempi di pagamento	Media inferiore uguale a 30gg	Corrispondenza ai tempi di pagamento e CRA		Uffici e CRA			
Cinquantasei												TOTALE	
Proposte di miglioramento:													
Eventuali altre osservazioni:													

Ufficio I " Ufficio Affari Legali"

Ufficio I " Ufficio Affari Legali"									
Obiettivo strategico		Assicurare la massima efficienza amministrativa, compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione							
Obiettivo operativo		Consolidamento dei risultati conseguiti nel corso anno 2015		IRU		%		Valore atteso / Data termine prevista	
M. Fase (Descrizione attività)		Indicatore risultato di fase		Valore atteso / Indicatore risultato		Allo stato di attuazione / Indicatore risultato		Data termine prevista	
1	Verifica risultati	100%	Report semestrale	100%	no			30.06.2016	

Ufficio 1 " Ufficio Affari Legali"

Obiettivo Strategico: Creare la massima efficienza, operatività e rapidità nei vari settori di competenza assicurando un ordinato passaggio di consegne all'effettiva ricognizione delle strutture dell'ente.

Mantenere un adeguato livello di efficienza dell'ufficio Dirigenziale ricoperto rispetto alle attribuzioni individuate dal DP del 24.01.2003 e s.m.i. ponendo contemporaneamente in essere una serie di azioni che garantiscano un rapido ed efficiente passaggio di consegne senza interruzione delle attività.

Indicatore di risultato	Valore attuale	Data termine di validità
IRU	100%	30.06.2016

Descrizione attività	Percentuale	Descrizione attività	Percentuale	Descrizione attività	Percentuale	Descrizione attività	Percentuale
1	10%	Attuazione dei compiti di Ufficio e ricognizione delle attività così come individuate ai sensi del DP 24.01.2003 e s.m.i.	n. delle attività considerate / competenze attribuite nel contratto.	100%	Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
2	30%	Individuazione ed elenco dettagliato dei singoli procedimenti afferenti alle attività in processi anche al fine di individuare eventuali aree di rischio ai sensi del P.M.A.	Detaglio elenco : specifica fasi endoprocedimentali, tempi di conduzione, n. di dipendenti adetti e ciascuna attività 1 processo con individuazione del rischio derivante	100%	Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
3	30%	Creazione di specifici archivi relativi ai singoli procedimenti trattati nella materia attribuita di competenza	Elenco degli archivi e criteri adottati per la creazione	100%	Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
4	30%	Individuazione ed elenco dettagliato dei procedimenti non ancora in corso in fase di sostituzione a specificazione della fattispecie ricambi maggiori criticità	Elenco con indicazione delle criticità e stima delle fasi procedurali	100%	Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		

Ufficio II - "Affari Generali, relazioni sindacali e servizi interni"

Obiettivo strategico:		Assicurare la massima efficienza amministrativa, compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione				
Obiettivo operativo:		Consolidamento dei risultati conseguiti nel corso anno 2015				
		Il RU	%	Valore stesso	Data termine prevista	
N Fase: Designazione attività	100%	Indicatore/risultato (fase)	Indicatore di risultato	Valore stesso	Struttura interessata	
1	Verifica risultati	100%	Report semestrale	100%	no	30.06.2016

Ufficio III - "Trattamento Giuridico del Personale"

Obiettivo strategico		Assicurare la massima efficienza amministrativa, compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione		Indicatore di risultato		Valore atteso	Data termine prevista
Obiettivo operativo		Consolidamento dei risultati conseguiti nel corso anno 2015		III RU	%	100%	30.06.2016
N. Esec. (Prestazione annua)	Peso (in %)	Indicatore risultato (durata)	Altre risorse (risorse umane, strumentali, finanziarie)	Indicatore di risultato	Valore atteso	Data termine prevista	
1	Verifica risultati	100%	Report semestrale	100%	no	30.06.2016	

Ufficio III - "Trattamento Giuridico del Personale"

Ottenere la massima efficienza, operatività e rapidità nei vari settori di competenza assicurando un ordinato passaggio di consegne all'effettiva riorganizzazione della struttura dell'ente.

Mantenere un adeguato livello di efficienza dell'Ufficio Dirigenziale rispetto alle attribuzioni individuate dal DP dal 24.01.2003 e s.m.i. ponendo contemporaneamente in essere una serie di azioni che garantiscano un rapido ed efficiente passaggio di consegne senza interruzione delle attività.

Obiettivo	Unità di misura	Valore di riferimento	Data di fine periodo
III RU	%	100%	30.06.2016

Indicatore	Descrizione attività	Percentuale	Indicatore/risultato di fase	Valore atteso/indicatore/risultato	Altre informazioni	Attribuzione incarichi Dirigenziali	Valore di riferimento	Data di fine periodo
1	Attuazione dei compiti di ufficio e ricognizione delle attività così come individuate ai sensi del DP 24.01.2003 e s.m.i.	100%	n. delle attività considerate / competenze attribuite nel contratto	100%		Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
2	Individuazione ed elenco dettagliato dei singoli procedimenti afferenti alle attività i processi anche al fine di individuare eventuali aree di rischio ai sensi del P.M.A.	30%	Dettaglio elenco : specifica fasi esito/procedimentali, tempi di conclusione, n. di dipendenti adetti a ciascuna attività i processi con individuazione del rischio derivante	100%		Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
3	Creazione di specifici archivi relativi ai singoli procedimenti trattati nella materia attribuita di competenza	30%	Elenco degli archivi e criteri adottati per la creazione	100%		Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		
4	Individuazione ed elenco dettagliato dei procedimenti non conclusi ed ancora in fase di soluzione e specificazione delle fasce/pecchie recanti maggiori criticità	30%	Elenco con indicazione delle criticità e stima delle fasi procedurali	100%		Attribuzione nuovi incarichi Dirigenziali		

Ufficio IV - "Trattamento economico di previdenza e quiescenza"

Ufficio IV - "Trattamento economico di previdenza e quiescenza"															
Obiettivo strategico		Assicurare la massima efficienza amministrativa, compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione													
Obiettivo operativo		Consolidamento dei risultati conseguiti nel corso anno 2015				Ufficio IV RU		Indicatore di risultato %		Valore atteso 100%		Data termine prevista 30.06.2016			
N. Fase / Descrizione attività		Caso % Fase		Utilizzo consuntivo di fase		Valore atteso Indicatore di risultato		Attività Strutturali interessate		Data		Data			
1		Verifica risultati		100%		Report semestrale		100%		no		30.06.2016			

Ufficio VI - "Selezione e Reclutamento del personale e borse di studio"

Obiettivo strategico		Assicurare la massima efficienza amministrativa, compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione				
Obiettivo operativo		Consolidamento dei risultati conseguiti nel corso anno 2015				
		Ufficio VI RU	Indicatore di risultato %	Valore atteso 100%	Data fine pratica 30.06.2016	
N fase	Descrizione attività fase	Peso % fase	Indicatore risultato di fase	Valore atteso indicatore risultato	Altre strutture interessate	Altre attività in corso
1	Verifica risultati	100%	Report semestrale	100%	no	30.06.2016

