

**RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI
(con riferimento al Ciclo della Performance - anno 2020)**

29 aprile 2021

INDICE

1	PREMESSA.....	pag. 2
2	PROFILI DI ANALISI STRUTTURALE.....	pag. 5
	A. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) COME INSIEME DI REGOLE E COME APPLICAZIONE	pag. 5
	B. IL PIANO INTEGRATO 2020-2022	pag. 6
	C. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.....	pag. 9
	D. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	pag. 10
3	DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	pag. 11
4	UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	pag. 12
5	INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DALLE NORME UE A 20 RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 12
6	ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E RACCOMANDAZIONE.....	pag.12
7	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV.....	pag. 16
8	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	pag. 16

1 Premessa

○ **Le finalità di questo documento**

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. Il presente documento intende rispondere a quanto richiesto da dato normativo, riferendo valutazioni dell'Organismo sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni nel corso dell'anno precedente. Questo OIV, nel rispondere ad un obbligo di legge, vuole dare a questa Relazione, come già fatto negli anni scorsi, un significato, sia pure in senso lato, di analisi organizzativa, sottolineando (pur dalla propria prospettiva professionale) punti di forza e di debolezza del Sistema attuale e dell'efficacia ed efficienza del funzionamento del Ciclo della performance, avanzando, altresì, proposte di miglioramento secondo logiche di Scienza dell'organizzazione.

In tale modo questo Organismo sceglie di svolgere il proprio ruolo non solo come semplice controllore (alla luce di quella che sarebbe un'interpretazione di stretta misura delle norme del D. lgs. n. 150 del 2009), ma come promotore (sia pure in ambiti collegati al concetto di Performance e comunque attinenti all'OIV) del miglioramento organizzativo.

L'operato dell'OIV s'ispira, anche in questa Relazione come in tutti le proprie azioni e i propri documenti, ai principi di indipendenza e imparzialità e vuole rispecchiare i principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, e nei limiti del possibile (dato il contenuto valutativo), di tracciabilità/verificabilità dei contenuti.

Per quanto riguarda le linee di indirizzo a cui l'Organismo s'ispira, egli ha tenuto conto, principalmente di:

- *“Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218” di Anvur;*
- *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle performance degli Enti Pubblici di Ricerca” di Anvur (delibera n.103 del 20 luglio 2015);*
- *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 Consiglio Direttivo dell'ANVUR, 20/12/2017.*

○ **Il contesto esterno nel 2020: l'impatto della pandemia**

E' evidente come il profilo di maggiore impatto dall'esterno sul Ciclo della Performance 2020 dell'istituto sia stato certamente rappresentato dall'epidemia virale che ha causato provvedimenti giuridici da parte del Governo e di Autorità locali ed ha determinato, di conseguenza, una serie di azioni organizzative, gestionali, tecniche ed operative a tutela della salute dei dipendenti. Il risultato del fenomeno “pandemia” ha prodotto una complessa emergenza organizzativa interna all'Istituto.

Per alcune considerazioni (per quanto attinenti al tema di fondo di questo documento) sullo smart working si rinvia ad una parte successiva di questo documento.

○ **La riprogrammazione periodica degli obiettivi**

Uno dei più diretti effetti dell'emergenza, sul piano della Performance, è rappresentato dalla riprogrammazione cadenzata degli obiettivi 2020, in modo tale da poter gestire, via via, l'impatto dell'emergenza sulle attività. In tal senso il CdA di INDIRE (con il parere favorevole dell'OIV) ha deliberato (riunione 8 Aprile 2020) di dare mandato alla STP di monitorare sia gli obiettivi istituzionali, ordinari e/o pluriannuali, implicitamente indotti dal Piano Triennale delle Attività INDIRE 2020-2021-2022 (approvato nel dicembre 2019) e dal Documento di Visione Strategica Decennale, sia quelli determinati dalle nuove esigenze strettamente derivate dallo stato di emergenza. Tale monitoraggio ha consentito una rimodulazione periodica

(a "step" minimo mensili) degli obiettivi, degli indicatori e dei target proprio per tenere presente e gestire sia gli effetti diretti della crisi sia le misure anche normative sopravvenienti.

Nel complesso quindi l'Istituto ha adottato una modalità di monitoraggio continuo sia degli obiettivi sia dei risultati proprio al fine di rispondere al complesso quadro organizzativo e gestionale emergenziale.

- **Gli effetti sociali interni**

Sul piano più operativo della Performance, gli approfondimenti sviluppati da questo Organismo hanno fatto emergere un impatto iniziale dell'emergenza sanitaria, rivelatosi (come d'altronde per un po' tutte le Organizzazioni) complesso per l'Organizzazione, dovendosi tutta la struttura dipendente (come purtroppo in tante altre organizzazioni) adattare, praticamente, da un giorno all'altro ad una diversa modalità di lavoro necessaria e non fungibile (il lavoro agile, su cui si dirà, specificatamente, più oltre). Proprio tale emergenza, secondo quello che l'OIV ha desunto da interviste ed informazioni assunte (tra cui l'indagine meritoria svolta dal CUG), ha però fatto emergere, in Indire, lo spirito di servizio dei dipendenti, i quali hanno risposto in modo estremamente efficace ed efficiente, mostrando adeguato spirito di adattamento (ivi compreso, in un primo tempo, anche nella strumentazione da utilizzare). Ciò, peraltro, pur nell'impossibilità (specie in area Ricerca) di continuare a praticare le consuete modalità dirette di relazioni lavorative.

Nel complesso, il quadro, dalle informazioni che questo Organismo ha potuto raccogliere in via diretta o indiretta, è stato sostanzialmente positivo, perché la struttura organizzativa e sociale, nel corso del 2020, ha lavorato ed ha funzionato, continuando a realizzare pressochè pienamente i suoi obiettivi.

- **2020: fase di consolidamento nell'applicazione dei profili di innovazione nella Performance introdotti nell'anno precedente**

Astraendo dal quadro emergenziale e consideriamo la situazione organizzativa vissuta dall'Istituto, Se il 2018 è stato, per il Ciclo della Performance di Indire, un anno di "fondazione", il 2019 ha rappresentato, grazie alle novità introdotte un anno di primo affinamento del Ciclo (vale a dire, l'adozione del primo Piano della Performance e del primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) ed il 2020, in particolare, ha rappresentato un'ulteriore fase di forte consolidamento sia del processo organizzativo di Misurazione/Valutazione, con un maggiore consapevolezza tra gli attori dell'Organizzazione (valutando e valutatori) del processo organizzativo di misurazione e di valutazione, sia della strumentazione tecnico-operativa, con, ad esempio, il primo "Piano integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza".

In altre parole, Indire, nel 2020, ha operato, ancor più dell'anno precedente, per un miglioramento "fine" del Ciclo della Performance, lavorando, grazie all'opera instancabile e paziente della Struttura tecnica permanente, ancor più efficacemente sui profili motivazionali (rispetto alle due anime, quella amministrativa e quella scientifica) e di "accompagnamento" nell'attuazione piena del primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

In questo senso si può dire che, nel corso della Performance 2020, le nuove logiche di lavoro per obiettivi e risultati sono divenute principale metodo di programmazione, controllo e valutazione delle attività lavorative.

L'Organismo, pertanto, prende atto che il 2020 ha visto un'ulteriore fase di sviluppo organizzativo del Ciclo di INDIRE, il cui merito è di tutti gli attori del Ciclo, potendosi considerare effetto dell'opera di indirizzo del Presidente e del CdA, di quella gestionale del Direttore generale e del Management in genere, della "silenziosa", motivante, professionale opera della Struttura Tecnica di Supporto e dell'attuazione operativa da parte dei soggetti che realizzano, concretamente, la Performance dell'Istituto.

2. PROFILI DI ANALISI STRUTTURALE

La presente analisi e valutazione dell'OIV considera I seguenti temi:

- A. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COME SISTEMA DI REGOLE E E COME APPLICAZIONE
- B. IL PIANO INTEGRATO 2020-2022
- C. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO
- D. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

A. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) COME INSIEME DI REGOLE ED IN TERMINI IMPLEMENTATIVI

Come in parte accennato, nel corso del 2020 l'Ente ha lavorato per applicare il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance precedentemente progettato. Indire, infatti, aveva adottato il proprio SMVP, per la prima volta, nel 2019. Il Sistema era composto da un documento che dettava una serie minima di regole sul Ciclo della Performance. Esso aveva rappresentato un primo significativo traguardo di *compliance* rispetto a norme di legge e a Linee guida. Nel corso del 2020 l'Istituto ha ritenuto di non emanare un nuovo testo di aggiornamento, valutando come prevalente la necessità di attuare le novità contenute nel nuovo sistema di regole. Tale scelta è stata ritenuta ragionevole da questo Organismo e quindi da esso avvalorata.

Di conseguenza, come in parte accennato, nel corso del 2020 lo sforzo compiuto dalla struttura è stato, sostanzialmente, implementativo, così producendo, all'interno del "neonato" Ciclo della Performance, l'attuazione del sistema delle regole.

L'effetto, grazie in specie alla professionalità e all'impegno della Direzione Generale e della Struttura Tecnica Permanente composta dal Coordinatore dr. Roberto Carboni e dall'opera specialistica (ma anche di relazione specie nell'Area della Ricerca) della dr.ssa Caterina Orlandi, è stato come in parte si è già accennato assolutamente proficuo, determinando notevole cambiamento organizzativo ai fini della *Performance* di ente.

L'OIV ritiene che, tuttavia, non ci si possa "adagiare" su quanto già conseguito, ma si debba interpretare il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni di INDIRE in una logica di continuo progressivo miglioramento. In questo senso invita l'Istituto a procedere ad ulteriori modifiche ed integrazioni del Sistema (e quindi, in fase implementativa di esso, del processo organizzativo) in modo tale da realizzare un continuo aggiornamento annuale. Bisogna dare atto ad INDIRE, che, nel corso del 2020 e nonostante tutte le difficoltà dell'emergenza, si è lavorato comunque "in cantiere", predisponendo una nuova edizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance da adottare ad inizio 2021.

Nel complesso, la valutazione da parte dell'OIV sulla "compliance" normativa del Sistema di Valutazione realizzatasi nel 2020 (e quindi, in via indiretta, del Ciclo) è che l'adeguamento organizzativo alle norme abbia trovato, in quell'anno, una seconda significativa fase di realizzazione, raggiungendosi un ulteriore importante livello di adeguamento, pur restando significativi margini di miglioramento nel testo del SMVP e nel rispetto della tempistica di legge.

B. IL PIANO INTEGRATO 2020-2022

Sulla base della propria missione, del rapporto con gli stakeholder interni ed esterni, dei vincoli di bilancio e finanziari e del contesto di riferimento, Indire ha individuato il *Piano Integrato della Performance della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022* che rappresenta la prima edizione, in assoluto, nella storia dell'Ente, di un organico Piano Integrato della Performance e della Prevenzione della Corruzione dell'Istituto.

Il testo, peraltro, risulta redatto in stretta coerenza con i contenuti del Piano Triennale della Attività (PTA), con il Ciclo della programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatica del Ciclo di Gestione della Performance. È evidente come tali profili di coerenza logica siano stati fondamentali a produrre la necessaria coerenza tra indirizzi dati dalla Politica, strategie ed obiettivi strategici individuati dagli Organi di indirizzo politico dell'Istituto ed obiettivi di Performance e azioni necessarie al conseguimento degli stessi.

Il Piano Integrato individua 12 Linee di ricerca elencate in Tav. 1 (fonte: il Piano integrato 2020-22)

Tav. 1 Indire: Le Linee di ricerca nel PTA 2020-22

1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica
2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area scientifica (STEM)
3. Didattica Laboratoriale ed Innovazione del Curriculum nell'area Artistico/Espressiva
4. Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della didattica laboratoriale
5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti
6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali, percorsi di apprendistato. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS
7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
9. Innovazione metodologica e organizzativa nell' Educazione Permanente e nel sistema IdA
10. Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico
11. Valutazione dei processi di innovazione
12. Valorizzazione del patrimonio storico

a. Definizione degli obiettivi

Questo OIV aveva auspicato, nella propria precedente Relazione relativa al 2019, un livello della definizione e di articolazione degli obiettivi all'intera struttura di Indire, includendo quindi la parte relativa agli obiettivi dell'area Ricerca. Questo primo significativo obiettivo ci sembra realizzato nel Piano 2020-2022 e ciò appare come un grande specifico traguardo raggiunto sul piano della modernizzazione del Ciclo della Performance dell'istituto.

In tal senso bisogna dare atto dello sforzo culturale ed operativo che sta dietro l'inclusione di quel contenuto e che si è realizzato nel corso de 2020, in condivisione con Presidente e Direttore Generale e con l'efficace opera di convincimento e di motivazione compiuto in specie dalla STP.

Dopo aver annotato il principale cambiamento di contenuto introdotto nel Piano, l'OIV esamina, a questo punto, il profilo di definizione degli obiettivi da parte di INDIRE. A tale proposito si rilevano e si confermano, infatti, i seguenti punti di forza:

- coerenza tra *mission* dell'ente ed aree strategiche;

- condivisione del processo di definizione degli obiettivi strategici e coinvolgimento dei principali stakeholder esterni ed interni dell'Ente mediante prassi ben consolidate;
- coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi (per quanto conseguibili su tale ultimo profilo);
- misurabilità degli obiettivi strategici e operativi tramite specifici e congrui indicatori;

Il Piano, anche nel 2020, risulta coerente e, per le ragioni dette, ben più rappresentativo dell'organizzazione, delle funzioni e degli obiettivi dell'Indire rispetto a quello dell'anno precedente. I miglioramenti, come si preciserà anche successivamente e come si è già detto, sono da realizzare, in termini di processo organizzativo, prevalentemente (a parte l'ulteriore sempre possibile affinamento tecnico) in termini del rispetto della tempistica prefissata nel Sistema.

b. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

Nel corso del 2020, si è migliorato ulteriormente il monitoraggio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi a livello di Piano della Performance e relativamente all'annualità di Performance 2020. Ciò è un significativo risultato dell'azione metodologica svolta di concerto da questo OIV e dalla sua Struttura Tecnica Permanente verso l'intera struttura.

Relativamente all'anno precedente, quindi, l'OIV constata con soddisfazione che il monitoraggio intermedio degli obiettivi, per quanto riguarda il Piano della Performance, è diventata positiva ed utile azione di *routine* (nel significato migliore del termine), vale a dire prassi consolidata e sentita dalla Struttura organizzativa.

Anche nel corso del 2020, di conseguenza, questo OIV, sempre strettamente coadiuvato dalla STP, ha potuto sviluppare un'attenta analisi valutativa mirata e di dettaglio riguardante la performance dell'Ente e quella individuale del Direttore Generale.

c. Valutazione finale dei risultati

Alla data di redazione della presente relazione la valutazione dei risultati 2020 non è ancora definita. Essa si chiuderà fisiologicamente entro giugno 2020 con la relativa Validazione da parte dell'Oiv, e, pertanto, non è possibile formulare su di essa giudizi conclusivi sul Ciclo.

È tuttavia da riscontrare dal monitoraggio intermedio, effettuato in corso d'anno, che, nonostante le difficoltà oggettive che hanno caratterizzato il 2020, la situazione finale dei risultati dovrebbe essere ai consueti elevati livelli di realizzazione.

d. AMBITI DI PERFORMANCE

L' Organismo Indipendente di Valutazione è ben consapevole che i processi di cambiamento organizzativo si debbano realizzare, al fine di determinare effettivo mutamento nelle prassi concrete, con forte progressività (qualora e dove il *gap* di *Compliance* è notevole) ma altresì con necessaria gradualità. In questo senso, l'inserimento nel processo sistematico di Misurazione e Valutazione di tutti i profili di *Performance* in esame ha rappresentato da sempre, per questo OIV, un profilo da privilegiare

al fine di determinare all'interno dell'istituto, (ovviamente sempre nei limiti del ruolo che competono ad un OIV) modernizzazione attinente alla Performance.

In questo senso lo sforzo di questo Organismo è quello di far attecchire, sempre più nell'Organizzazione dell'Istituto, una logica per obiettivi e risultati, così assicurando un contributo di metodo al lavoro individuale e/o di gruppo.

La constatazione e la profonda soddisfazione di questo OIV è che la metodologia citata ha avuto nel 2020 decisa e profonda applicazione, estendendosi a tutti gli ambiti di Performance di Indire. Ciò va sempre rimarcato grazie alla convinta adesione del Presidente, del CdA, del D.G. ed all'incessante e incisiva opera della STP.

i. Assegnazione degli obiettivi individuali.

Il Direttore generale ed il personale dirigenziale amministrativo hanno ricevuto, come al solito, un'assegnazione precisa e puntuale. Per il restante personale anche nel corso del 2020, gli obiettivi di dettaglio sono stati assegnati al personale in servizio, ma con modalità poco formalizzate.

Si tratta di un profilo che questo OIV ritiene sia da migliorare nelle Performance dal 2021, procedendo alla formalizzazione in termini di obiettivi di gruppo e/o individuale.

ii. Valutazione degli obiettivi individuali

Il profilo risulta conseguente a quanto già detto nel punto precedente, pur essendo la valutazione finale sugli obiettivi individuali della Performance 2020 ancora da realizzarsi.

e. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Sempre tenendo presente quanto detto in *Premessa* alle presenti note, l'OIV ritiene, sulla base delle evidenze raccolte, che il processo organizzativo (fasi, tempi, soggetti) di gestione della performance descritto nel Sistema sia stata attuato dall'Ente, nel corso del 2020, in modo decisamente migliorativo rispetto al passato, pur potendosi apportare profili di miglioramento specie, come si è detto, rispetto alla tempistica richiesta. Infatti, sulla base dell'analisi sviluppata dall'OIV, si può affermare che le fasi del Ciclo di gestione della Performance, sono state realizzate nel 2020, sia pure con tempi non ancora adeguati, ma sempre più vicini a quelli previsti. In tal senso, in indire risultano svolte, anche nel corso del 2020 le fasi di:

- a) definizione delle linee strategiche per il triennio;
- b) programmazione finanziaria, di bilancio e in materia di anticorruzione e trasparenza;
- c) definizione degli obiettivi operativi da conseguire, dei relativi indicatori e target.
- d) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi.

In considerazione della data obbligatoria di stesura (entro aprile) della presente Relazione, non risultano realizzate, ad ora, le ulteriori attività, ivi compresa quella di rendicontazione sotto forma di Relazione della *Performance*. Ciò, dati tempi di scadenza della presente Relazione che precedono le ulteriori fasi del ciclo, è da considerarsi assolutamente fisiologico.

- Anche quest'anno si intende sottolineare l'utilità di sviluppare e di applicare, a margine del processo, una strumentazione più sofisticata in ordine agli *stakeholder* interni (mediante, ad esempio, un'annuale analisi del clima organizzativo e/o della "*people satisfattivo*", con questionari anonimi o con "*focus group*"), al fine di monitorare, con maggiore oggettività, gli aspetti *soft* del Ciclo della Performance. Particolari temi da consigliare di analizzare sono, ad esempio:

- le relazioni valutative tra Valutatori e Valutati nel corso dei processi organizzativi di valutazione;
- il grado di comunicazione iniziale, intermedia e finale della Valutazione;
- la motivazione in tema di profili della Performance.

La novità organizzativa del 2020 è, tuttavia, rappresentata dalla dinamica intelligente e competente introdotta ad opera del CUG che, con straordinaria tempestività, ha realizzato, nel corso del 2020, un'approfondita analisi sulla condizione lavorativa dei dipendenti e delle dipendenti dell'Istituto durante la fase di *smart working*.

C. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.

○ Il complesso fondamentale ruolo Struttura Tecnica Permanente

Analizzando i profili delle strutture di supporto, l'OIV, innanzitutto, non può non che apprezzare il ruolo svolto dalla Struttura Tecnica di Supporto che ha posto in essere, anche nel 2020, un'opera capillare, approfondita e convinta di consulenza ed assistenza tecnica e di motivazione in ordine all'implementazione di un metodo sempre più avanzato nello svolgimento del ciclo della performance. Questo OIV ne percepisce, pienamente, gli sforzi e le implicite battaglie culturali al fine di far percepire l'utilità (oltre che talvolta la necessità imposta dalla legge) della metodologia e di tutta la strumentazione sia verso i vari interlocutori e ne constata, dopo un triennio, i brillanti risultati conseguiti.

La chiave di lettura della loro opera, in questi tre anni e particolarmente in questo ultimo, è stata quella di seminare nuovi valori organizzativi e introdurre temi di cambiamento organizzativo, cercando il più possibile la modalità dell'"engagement".

La Struttura in esame (in perfetta condivisione con il modo di intendere di questo OIV) sta agendo, con ferma ma ponderata gradualità, cercando negli anni di preservare la sostenibilità organizzativa dei cambiamenti.

Ciò nonostante siano professionalità che devono svolgere, all'interno della struttura, ulteriori ruoli significativi e "delicati".

L'OIV, dunque, plaude al loro lavoro nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance.

- La necessità di un più articolato polo di controllo all'interno dell'ente

Un discorso diverso riguarda il complessivo profilo organizzativo dei controlli all'interno dell'Istituto. Sul versante degli adeguamenti (e conseguentemente dei miglioramenti da apportare), Infatti, si continua a riscontrare la mancanza di un complessivo Sistema di Direzione che comprenda, ad esempio, il Controllo di gestione, dovendo supplire, di fatto, in tale ambito la stessa STP, con un sovraccarico ed una commistione di ruoli rispetto alle distinte attività di Misurazione e di Valutazione della *Performance*.

- Da un punto di vista organizzativo, pertanto, si sottolinea la necessità di creare una moderna struttura di Controllo che in uno staff unitaria svolga tutta l'attività di monitoraggio organizzativo (principalmente, Controllo di gestione, *Risk management*, *Audit*, ...) necessario, fornendo informazioni utili ai ruoli decisionali dell'ente.

Rispetto allo scorso anno, invece, sembra essere indirizzato verso una soluzione il problema della carenza di un Sistema informativo specifico per la Performance, che, cioè, supporti, in modo unitario ed automatizzato, le varie fasi organizzative, gestionali e specialistiche del Ciclo stesso (dalla definizione degli obiettivi alla valutazione finale), che, proprio nel corso del 2019,.

D. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

i. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.

Allo stato attuale ANAC ha rinviato l'attività di valutazione da parte dello OIV della trasparenza 2020 del sito dell'Istituto, mediante una "fotografia" al 31 maggio e la pubblicazione degli esiti di valutazione entro il 30 giugno 2021. Questo significa che alla data attuale non vi sono, come già avvenuto l'anno scorso, esiti valutativi concernenti il 2020.

Tuttavia i controlli effettuati negli anni precedenti, in collegamento ed ad esito di quelli del RPCT e della sua staff, hanno consentito di rilevare una situazione che risulta, a questo Organismo, assolutamente positiva, quindi caratterizzata, per le informazioni che l'OIV ha potuto raccogliere, da tutta la Trasparenza amministrativa richiesta dal Legislatore.

- Come si è avuto modo di rappresentare, anche in sede d'istruttoria e in esito alla propria Attestazione effettuata solo per parte del 2020, l'OIV ritiene che una maggiore sicurezza nel processo di trasparenza si possa realizzare solo attraverso un capillare processo di informatizzazione/automazione dei singoli processi di lavoro. Ciò consentirebbe, oltre ad un sgravio dei processi di eventuali attività ripetitive, maggiore riscontro in ordine a procedimenti e a processi organizzativi e una maggiore possibilità di verifiche anche *ex post* della Trasparenza all'interno dei

processi organizzativi

➤ Il profilo della Trasparenza sul sito, secondo questo Organismo, può essere integrato, in ambito Performance, con un'azione ancor più ambiziosa di messa a conoscenza dell'interno e/o dell'esterno, ad esempio ponendo in essere una specifica *"Giornata sulla Trasparenza della Performance"* in cui l'Organizzazione renda noti i risultati di Performance ottenuti, rifletta su eventuali sue criticità di funzionamenti (ed, eventualmente, raccolga proposte dagli *stakeholder* esterni, pur essendo consapevole delle complessità di applicare tale categoria ad INDIRE) ed, a sua volta, proponga (avendo sempre come *focus* la Performance organizzativa) le iniziative di miglioramento da sviluppare a breve (anche in termini di funzionamento organizzativo).

ii. Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio.

In merito al modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio dei dati adottato dall'Ente, l'OIV valuta coerente la ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti coinvolti, ma ritiene che esso debba essere curato, con costanza, in termini di efficacia e di efficienza.

Come previsto da legge gli obblighi relativi alla Trasparenza sono controllati con monitoraggio interno effettuato dal Responsabile e, in termini operativi, nel corso di specifiche riunioni di lavoro, da parte dello staff di Direzione Generale.

➤ Nel complesso, è opportuna, in futura, la comunicazione, con appositi report periodici, all'OIV di questa attività interna di manutenzione/monitoraggio, come effetto di una sorta di "controllo di gestione" sul tema in esame.

iii. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".

Non risultano, almeno all'OIV, particolari sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".

➤ Pare opportuna, secondo questo OIV, un'iniziativa sul tema.

3. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'OIV non ha elementi circa approfondimenti, da parte dell'Indire, sui servizi erogati e, di conseguenza, non esprime, nella sezione dell'"Amministrazione Trasparente", standard di qualità dei servizi erogati.

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

4. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV, per ciò che concerne la Performance 2020, non può ancora esprimere un giudizio sull'adeguatezza dell'utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai fini del progressivo miglioramento della Performance, considerando che quei risultati di performance annuale sono ancora da esaminare.

5. INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DALLE NORME E AVENTI RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Dalle strutture deputate a specifici compiti di controllo (ad esempio, Ufficio Procedimenti disciplinari, Responsabile Prevenzione e Corruzione) e comunque dalla Struttura (anche in forma di "segnalazioni di dipendenti" non risulta comunicata, a questo OIV, alcuna inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance, né risultano procedimenti disciplinari a carico di Dirigenti, che possano evidenziare fatti

- L'OIV ritiene che su tale profilo Indire debba adottare una procedura *ad hoc* di controllo ed è assolutamente disponibile a fornire, in relazione al proprio ruolo, un contributo fattivo di progettazione al riguardo.

6. ULTERIORI PROFILI ORGANIZZATIVI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO

L'OIV, nel quadro della distinzione dei ruoli prevista dalla legge n. 150/2009 (come ulteriormente chiarita dalle Linee Guida di ANVUR e del DFP) che vede questo Organismo, principalmente, come controller "proattivo", vuole arricchire, anche in questa Relazione, la propria analisi, mettendo in evidenza una serie di aspetti organizzativi di potenziale miglioramento organizzativo.

Tali profili come quelli espressi in precedenza, evidentemente, sono messi a disposizione da questo OIV in spirito di servizio verso l'Istituto. Non vi è pertanto alcuna presunzione di volerli imporre, ma semplicemente la logica di fondo che ispira l'Organismo è di proporli come ipotesi di miglioramento, affinché essi siano analizzati e valutati allo scopo da Presidente, Consiglio di Amministrazione e Direttore generale. Essi, più in particolare, sono raccolti, da parte di questo OIV, considerandoli spazi di rafforzamento della "capacità di Performance" dell'Istituto. Ciò in aggiunta a quanto già messo in evidenza in precedenza (vale a dire, quanto, di solito, evidenziato con il simbolo della freccia rientrata).

- **Profili di Struttura organizzativa**

- a) Esigenze di riverifica della adeguatezza/congruità organizzativa.

Questo organismo consiglia che si proceda ad una verifica del disegno di struttura organizzativa, al fine di valutarne meglio l'adeguatezza rispetto a Mission e Strategia. In particolare, è opportuna una periodica analisi della congruenza organizzativa dell'intera struttura (o di parti di essa) e del sistema dei ruoli organizzativi, rispetto alla missione ed alle strategie.

Più in specifico, si valuti l'utilità di riverificare, ad esempio, l'adeguatezza del sistema dei ruoli e del quadro degli staff.

b) Carenza di organico in generale.

Si rileva in via generale, il perdurare di un *gap*, anche nel corso del 2020, tra organico previsto e comunque utile allo sviluppo della Performance ed effettiva disponibilità di risorse umane. In particolare, continua a sussistere un -166 unità tra la somma delle previsioni di organico degli enti che sono confluiti in Indire e l'attuale compagine sociale dell'Istituto.

- Si consiglia pertanto ogni possibile azione al riguardo per ridurre il gap, pur sapendo l'Organismo delle difficoltà in questo ambito.

a) **Carenza di titolarità di ruoli dirigenziali (specie sulle Risorse umane)**

Un profilo ulteriore riguarda il deficit dirigenziale relativo ad un ruolo specialistico sulle "Risorse umane", vale a dire di una figura organizzativa che, in particolare, gestisca i profili specialistici e tecnici inerenti al rapporto Persone-Organizzazione, ivi compresi i profili di sviluppo organizzativo e di relazioni interne (rispetto agli stakeholder presenti nella struttura). Evidentemente questo Organismo si può limitare ad evidenziare l'opportunità, qualora diventi praticabile, di un tale innesto organizzativo.

Si rileva, inoltre, una forte criticità nell'assenza di titolarità rispetto ad un ruolo (Dirigenti AA.GG.), posizione dirigenziale che potrebbe fluidificare parte delle attività dell'Ente.

- **Aggiornamento del SMVP**

Il SMVP è uno strumento che ogni anno richiede secondo il legislatore un check. L'ente ha già realizzato quest'anno un adeguamento che nasce dalle valutazioni svolte Dall'Istituto nel corso del 2020.

Secondo l'OIV, in occasione del successivo "tagliando di manutenzione organizzativa" è utile operare quelle ulteriori integrazioni progressive già auspiccate in passato, in sede di adozione dell'ultimo testo del 2020.

A questo proposito, oltre i profili già segnalati, si ritiene consigliabile una opportuna riflessione aggiuntiva dei due temi della *Performance* individuale (anche, in via di analogia, con le Linee guida DFP per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 Dicembre 2019) e della Valutazione partecipativa (Linee guida DFP n. 4 Novembre 2019).

- **Monitoraggio annuale o periodico del "clima organizzativo" e misurazione del livello di benessere**

Come in parte già detto in precedenza nel testo, vi sarebbe l'esigenza di verificare, in via generale, il livello di benessere organizzativo esistente nell'Istituto (in modo da poterlo confrontare in futuro con successive analisi) e si suggerisce, come già sostenuto in precedenza, di analizzare profili specifici quali, ad esempio, quelli di

- motivazione/demotivazione specie ai livelli intermedi dell'organizzazione, anche considerando le consuete variabili organizzative influenti (ad esempio, formazione possibilità di carriera, adeguatezza della retribuzione e più in generale del sistema preminente, ...);
- orizzontalità e trasversalità della comunicazione (ad esempio approfondendo l'eventuale esistenza o meno di logiche "a compartimenti stagni");
- criticità o meno riscontrabili in fase di comunicazione iniziale, intermedia e finale della valutazione, all'interno dei vari ambiti organizzativi;

- esistenza eventuale di discriminazioni.

In questo senso l'esistenza di un nuovo CUG (che, come già accennato, ha già realizzato un'utile analisi sulla condizione lavorativa in Smart working) e, in futuro, l'auspicata posizione di una Funzione specializzata sulle Risorse umane, può rappresentare una grande opportunità per nuove attività, nuove analisi e miglioramenti in questo campo.

- **Applicazione Codice di comportamento e Performance**

Risulta opportuno verificare, al più presto, il Codice di Comportamento dell'Istituto, pur pure adottato da non molto tempo, alla luce delle linee guida 2020. Nel 2019, l'OIV ha cercato di trasferire, attraverso le proprie pro le novità *in fieri* provenienti dal Gruppo di Lavoro presso Anac in materia di Codici della singola Amministrazione.

Le successive Linee Guida, pur largamente ispirate da quel gruppo di lavoro, comportano, come minimo, di valutare se vi siano esigenze di ulteriore integrazione o modifiche.

- **Lo smart working: attuazione nel 2020 e profili di miglioramento organizzativo nel suo utilizzo**

Nel corso del 2020 (e purtroppo ancora oggi nel 2021) la modalità il lavoro agile è stata necessariamente vissuta, anche in Indire, dalle persone, in chiave estremamente emergenziale e quindi come forma necessitata ed obbligata di lavoro. Ciò ha prodotto una serie di effetti in parte negativi ed in parte positivi.

Sotto il primo profilo il carattere obbligato non ha dato scelta e questo rappresenta un limite sia per l'Organizzazione sia per le singole persone, che né determinato un utilizzo necessitato.

In positivo vi è da considerare, che anche Indire ha potuto sperimentare uno strumento che potrà rappresentare un modo nuovo di lavorare, in cui le esigenze private delle persone possano trovare adeguato spazio all'interno di un'organizzazione del lavoro, fino all'inizio del 2020, tradizionalmente rigida e quindi anelastica su modalità ed orari di lavoro, nonostante le opportunità che l'informatizzazione massiccia dei processi poteva consentire.

La bontà di tale formula organizzativa sarà da approfondire in modo ponderato, ma proprio le informazioni, per quanto parziali al momento, sui risultati della performance fanno ritenere che tale modalità possa in futuro rappresentare una pietra miliare di nuova organizzazione del lavoro.

Non è possibile in questa sede approfondire molteplici aspetti strettamente organizzativi e di economia del lavoro per corroborare con dati precisi le ulteriori utilità, organizzativa ed economica, dell'utilizzo di tale strumento in Indire, tuttavia tutto fa ritenere che il lavoro agile abbia determinato plurime economie (meno trasferte, meno assenteismo, ...) con una permanente capacità di *performance*.

Inoltre, non appare secondario riflettere che tale modalità dà la possibilità di recuperare energie di lavoro (si pensi ad esempio a genitori con figli piccoli, altrimenti costretti al *part time*, che possono trovare nella *smart working* una soluzione utile a veramente conciliare le esigenze private e le esigenze di lavoro), così non depauperando la *Performance* di Indire da persone e risorse che possono contribuire a renderla più grande e migliore.

I concorsi programmati (proprio mentre si scrivono queste note) nel 2021 fanno pensare che l'istituto ha la chiara consapevolezza di come utilizzare, in forma consapevole e mirata, tale modalità di lavoro

Ciò, di conseguenza, induce a pensare che lo *smart working* in Indire abbia attecchito, non solo come strumento emergenziale, ma come forma stabile strutturata e consapevole di organizzare il lavoro.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

La valutazione sul funzionamento complessivo del Sistema è la risultante di un'attività strutturata di verifica che ha personalmente coinvolto l'OIV, con il supporto specialistico, di intelligenza oltre che di conoscenza delle prassi e di intelligente “filtro” nelle relazioni interne, della Struttura Tecnica di supporto all'OIV.

Per quanto riguarda la parte documentale sono stati analizzati, documenti reperiti dal sito dell'Ente. In particolar modo sono stati presi in considerazione i seguenti documenti del Ciclo della Performance:

- il Piano Integrato 2020-22;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato a fine 2018 ed i lavori preparatori al nuovo SMVP 2020.

Per la redazione della presente Relazione sono state desunte informazioni da una serie di incontri, tra cui in particolar modo quelli con la Struttura tecnica di supporto all'OIV , tra cui da ultimo il 24.04.2021.

8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'OIV ha ben presente che Indire continua suo forte sviluppo organizzativo tenendo al centro della sua azione organizzativa il Ciclo della Performance.

Questo organismo sta cercando di promuovere, in ogni propria azione e in ogni documento, cambiamento organizzativo ritenuto utile a determinare positivi effetti sulla Performance dell'Istituto.

D'altra parte l'OIV può non rilevare positivamente non solo l'attenzione ma anche lo sforzo che Presidente, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale e restante Management, la Struttura di supporto all'OIV e i dipendenti in genere di Indire stanno investendo ai fini del rafforzamento alle 05:30 mi dovrai accompagnare si va bene Ciclo della Performance e di adeguamento del proprio Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli interni.

L'OIV, ovviamente, com'è suo compito li stimola ulteriormente, anche ma non solo con questo documento, ai cambiamenti necessari ad un maggiore sviluppo del Ciclo della Performance.

29/04/2021

L'OIV Monea Aldo (documento firmato digitalmente)