

**RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI
INTERNI – anno 2019**

30 aprile 2020

INDICE

1	PREMESSA	pag. 3
2	CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI	pag.4
3.	AMBITI DI INDAGINE:	pag. 5
3.1	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 5
3.1.1	Definizione degli obiettivi	
3.1.2.	Monitoraggio intermedio degli obiettivi	
3.1.3	Valutazione finale dei risultati	
3.2.	PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 8
3.2.1.	Assegnazione degli obiettivi individuali	
3.2.2.	Valutazione degli obiettivi individuali	
3.3	PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	pag. 8
3.4	STRUTTURE ED INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO	pag. 9
3.5	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
3.5.1	Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.	
3.5.2	Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio	
3.5.3	Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"	
3.6	DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ	pag. 11
3.7	UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	pag. 11
3.8	INOSSERVANZA DI OBBLIGHI DIRIGENZIALI PREVISTI DALLE NORME E AVENTI RILEVANZA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 11
3.9	PROFILI ULTERIORI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	pag. 11
3.10	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	pag. 13
4.	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	pag. 13

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 ha, pertanto, il fine di rispondere al dato normativo, riferendo sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni nel corso dell'anno precedente e mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi.

Al di là dell'obbligo normativo in sé, la finalità principale di questo documento è, in ultima analisi, come anche nelle precedenti edizioni, quella di evidenziare i punti di forza e di debolezza del Sistema attuale, avanzando possibili proposte di azione organizzativa e di miglioramento, in coerenza con la ratio organizzativa più profonda del documento ed in considerazione del ruolo di promotore e di stimolatore (oltre che di controllore) attribuito dalla normativa all'OIV.

In questo senso, proprio con funzione di stimolo organizzativo, l'Organismo metterà in evidenza talora più i lati problematici che quelli di positivi realizzazione del Sistema.

L'operato dell'OIV s'ispira, anche in questo caso, ai principi di indipendenza e imparzialità e la Relazione rispecchia i principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, tracciabilità e verificabilità dei contenuti. Per quanto riguarda le linee di indirizzo a cui l'Organismo s'ispira, ha tenuto in conto, principalmente:

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

Per i profili tecnici il presente documento ha utilizzato taluni input presenti nella delibera ANAC n. 23/2013, pur non considerando il testo come essenziale ai fini della Relazione.

- **2019: fase di consolidamento nell'applicazione dei profili di innovazione nella Performance introdotti nell'anno precedente**

Se il 2018 è stato per il Ciclo della Performance di Indire un anno di "fondazione", il 2019, invece, ha rappresentato un anno, in parte, di prima applicazione e, allo stesso tempo, (in altra parte di consolidamento del Cilco, in quanto attuativo delle novità introdotte (vale a dire, il primo Piano della Performance ed il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) nel 2018.

In questo senso, quindi il 2019 ha visto sviluppi di miglioramento organizzativo, all'interno della Struttura di INDIRE, che si sono realizzati, oltre che grazie all'opera di indirizzo del Presidente e gestionale del Direttore generale, anche in virtù del notevole dispendio di energie da parte della Struttura Tecnica di Supporto all'OIV (che ha lavorato, in stretto rapporto con questo OIV), soprattutto, sul piano dei processi organizzativi di implementazione del Ciclo, per come metodologicamente prefigurato nel 2018.

In altre parole, Indire, nel 2019, ha operato, in special modo, per il miglioramento "fine" del Ciclo della Performance, concentrandosi non solo sui profili metodologici e tecnici della Performance, ma anche su quelli motivazionali (rispetto alle due anime, quella amministrativa e quella scientifica) di implementazione di quanto "progettato" nell'ambito del primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

2. Considerazioni generali sul Funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

L'OIV valuta il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni di INDIRE in una logica integrata, analizzando il Sistema alla luce delle variabili endogene ed esogene in cui l'ente ha operato nell'esercizio 2019.

Con le precisazioni fatte in premessa, l'OIV ritiene che il funzionamento del Sistema sia ancora in una fase di primo sviluppo di coerenza ed di adeguatezza.

Il Sistema Organizzativo, nel corso del 2019, ha, infatti, realizzato per la prima volta nella storia di Indire, una significativa attuazione del Ciclo della Performance previsto dal D. Lgs. 150/2009, integrandolo con il Piano di Prevenzione della Corruzione.

La valutazione da parte dell'OIV sulla "compliance" normativa del Sistema di Valutazione realizzatasi nel 2019 è, dunque, che l'adeguamento organizzativo alle norme stia trovando una prima effettiva realizzazione, pur dovendo "inseguire" il traguardo finale di completezza (un esempio è un ancora raggiunto rispetto della tempistica di legge).

Articolando, di seguito, la valutazione, l'OIV considererà i seguenti ambiti:

- A. Performance organizzativa;
- B. Performance individuale;
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance;
- D. Infrastruttura di supporto;
- E. 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;
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità;
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione.

3 Ambiti di indagine

3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Sulla base di missione, del contesto di riferimento, del rapporto con gli stakeholder interni ed esterni e dei vincoli finanziari, Indire ha individuato il *Piano Integrato della Performance della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021* che rappresenta la prima edizione, in assoluto, di integrazione di più documenti in un unico Piano Integrato della Performance dell'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE). Esso è 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 programmatoria del ciclo di gestione della performance.

Tali collegamenti sono di particolare importanza poiché garantiscono, come ne è pienamente consapevole il Vertice dell'Ente, la coerenza tra le strategie individuate dagli organi di indirizzo politico e amministrativo dell'Ente, gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Il Piano Integrato individua le 13 Linee di ricerca (elencate in Tav. 1)

Tav. 1 Indire: Le Linee di ricerca nel PTA 2019-21

Le 13 Linee di ricerca

1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica
2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area scientifica (STEM)
3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area artistico-espressiva
4. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale
5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimenti esistenti
6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo. 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'IdA
10. Documentazione di contenuti, di pratiche, di lezioni)
11. Modelli e metodologie per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico
12. Valutazione dei processi di innovazione
13. Valorizzazione patrimonio storico

L'OIV rileva, però, che nel Piano Integrato è contenuta, la declinazione della Performance del Settore amministrativo-gestionale attraverso la fissazione degli Obiettivi del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa, mentre non è formalizzata la parte restante degli obiettivi.

- E', pertanto, necessario un livello di allargamento della definizione di maggiore dettaglio ed articolazione degli obiettivi all'intera struttura di Indire. Ciò rappresenta il necessario passo in avanti da sviluppare nel corso del 2020.

3.1.1. Definizione degli obiettivi

Precisato quanto sopra, l'OIV, visto il Piano in sé, valuta l'esistenza della 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 conseguitosi su tale ultimo profilo);
- misurabilità degli obiettivi strategici e operativi tramite specifici e congrui indicatori;

Il Piano appare configurato come un documento coerente ed, in discreta parte, rappresentativo dell'organizzazione, delle funzioni e degli obiettivi dell'Indire.

3.1.2. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

Nel corso del 2019, si è potuto attuare, per la prima volta nella storia dell'Istituto, il monitoraggio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi a livello di Piano della Performance relativa all'annualità di performance 2019. Questo rappresenta un primo e significativo risultato della "pressione" svolta di concerto da questo OIV e dalla sua Struttura Tecnica Permanente verso l'intera struttura

Relativamente al 2019, quindi, l'OIV constata con soddisfazione che il monitoraggio intermedio degli obiettivi, per quanto riguarda il Piano della Performance, si è realizzato con perfetta gestione. Specifica analisi è stata, altresì, svolta sugli obiettivi specifici di performance del Direttore Generale

3.1.3. Valutazione finale dei risultati

Alla data di redazione della presente relazione la valutazione dei risultati 2019 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 sulla fase conclusiva del Ciclo.

3.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.2.1. Assegnazione degli obiettivi individuali.

Secondo quanto ricostruito dall'OIV, nel 2019, gli obiettivi individuali sono stati assegnati al personale in servizio ma con modalità poco formalizzate.

- Si tratta di un profilo da migliorare nettamente nella Performance 2020.

3.2.2. Valutazione degli obiettivi individuali

L'OIV, essendo la valutazione finale sugli obiettivi individuali della Performance 2019 ancora da realizzarsi nei prossimi mesi, non ha elementi a tale proposito.

3.3 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 (fasi, tempi, soggetti) di gestione della performance descritto nel Sistema e attuato dall'Ente, sia stato sviluppato, nel corso del 2019, in modo decisamente migliorativo rispetto al passato, pur restando esigenze di adeguamento metodologiche e rispetto alla tempistica richiesta.

Sulla base dell'analisi sviluppata dall'OIV e considerando le classiche fasi del ciclo di gestione della Performance, sono state finora realizzate, per il 2019, sia pure con tempi non ancora del tutto adeguati, ma in forte recupero rispetto al passato e con modalità (non di "prima fondazione", ma) di progressiva applicazione sostanziale, 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;

L'aggiunta, rispetto all'anno precedente, del profilo in *d* costituisce un ulteriore adeguamento realizzatosi nel 2019. L'introduzione di tale ulteriore "tassello" (quello in *d*) rispetto al passato, accresce un'attuazione, sempre più rivolta verso l'adeguatezza di "compliance", del Ciclo della Performance,

L'OIV, a questo specifico proposito, apprezza, specificatamente, l'opera attenta di assistenza e (si potrebbe dire, di cura), realizzata all'interno della Struttura, da parte della STP, nelle persone dei dr. Carbone e della

dr.ssa Orlandi, peraltro, di fronte ad una popolazione interna che, almeno in partenza, non era, sempre e del tutto incline, ad accettare i postulati e le innovazioni, finalizzati ad una realizzazione sempre più compiuta del Ciclo della Performance .

In considerazione della data obbligata di stesura (entro aprile) della presente Relazione, non risultano realizzate, ad ora, le ulteriori attività di:

- valutazione sul conseguimento degli obiettivi;
- validazione relazione performance.

Ciò risulta assolutamente fisiologico e non presenta, almeno dal punto di vista tecnico. difficoltà (a parte le non prevedibili conseguenze dell'emergenza organizzativa in corso al momento, come effetto dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia in corso).

In questo progressivo allineamento della prassi in Indire rispetto "step" imposti e previsti da legge e Linee guida, l'OIV evidenzia, (confermando, convintamente, quanto già riscontrato nel precedente Ciclo della Performance) la piena concordanza di intenti e l'adesione convinta del Vertice di Indirizzo (in particolare il Presidente e, per suo tramite, il CdA) e della Direzione generale nella tensione ad una "compliance" sempre più piena.

In tal senso questo Organismo percepisce, attraverso il filtro della STP, una progressiva adesione dell'intera Struttura di Indire alle logiche della Performance, pur nello sforzo di preservarsi le specificità proprie dell'Area della Ricerca.

A margine del processo in corso, questo OIV stimola Indire a potersi attrezzare, in futuro, grazie ad una strumentazione più sofisticata (quali, ad esempio, un'annuale "analisi del clima organizzativo" o una serie di "focus group"), al fine di monitorare, con maggiore oggettività, gli aspetti soft del Ciclo della Performance in esame, quali ad esempio:

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

Ma su questo profilo si dirà anche più oltre.

3.4. STRUTTURE ED INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.

L'OIV plaude al lavoro della Struttura tecnica di supporto per il Ciclo di gestione della Performance. Nonostante si tratti di professionalità che, al momento, non lavorano a tempo pieno come struttura tecnica permanente, avendo da svolgere, all'interno della struttura, ruoli molto significativi e "delicati", essa si sta adoperando, fattivamente ed intelligentemente, al fine di produrre, all'interno di Indire, sviluppo organizzativo in tema di ciclo della performance

- Sul versante degli adeguamenti (e conseguentemente dei miglioramenti da apportare), tuttavia, si continua a riscontrare la mancanza, nell'ente, di un Sistema di Direzione riguardante il Controllo di gestione e di staff ad hoc, dovendo, di fatto, supplire in tale senso la stessa STP (ed implicitamente per certa parte l'OIV).

Rispetto allo scorso anno, invece, sembra essere indirizzato a 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,.

3.5. 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

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

Com'è noto la Deliberazione n. 213 del 4 marzo 2020, pubblicata il 12/03/2020, ha prorogato i termini dell'OIV per l'attestazione dati al 30 giugno 2020 e la loro pubblicazione al 31 luglio 2020. Di conseguenza, l'OIV è tenuta ad attestare la pubblicazione dei dati, come indicati nella delibera 213, al 30 giugno 2020 e non più al 31 marzo 2020. Di conseguenza, l'OIV non ha ancora raccolto, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e dal suo staff, informazioni necessarie ed adeguate per valutare il processo di archiviazione, raccolta, trasmissione e pubblicazione dati. Ciò avverrà, per congruenza di analisi nel corso di vari incontri formali e informali, ma successivamente alla stesura di questo documento.

Di conseguenza, l'OIV non ha svolto, ancora, il consueto approfondimento sul campo, da realizzarsi in occasione delle attività preliminari all'Attestazione sulla Trasparenza di cui all'annuale Delibera ANAC (ed alla documentazione correlata: Griglia ANAC e Relazione di sintesi sulla base del modello ANAC).

- In generale, fermo restando che in sede di successiva analisi preliminare all'Attestazione suddetta, questo OIV potrà avere elementi adeguati, attuali e concreti per una valutazione più piena della situazione in atto, pur ravvisando grande sensibilità sul tema, ritiene che i Sistemi Informativi e Informatici al servizio della Trasparenza debbano e possano rafforzarsi sempre più (in termini di una più elevata sicurezza nella completezza e nell'aggiornamento delle informazioni e dei documenti) attraverso una sempre maggiore e capillare automazione dei processi di pubblicazione, così riducendo al minimo i rischi, derivanti dal fattore umano, nel processo in esame.

3.5.2. 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, data la rapida crescita in corso della struttura organizzativa e delle attività dell'Istituto e quindi degli stessi dati da pubblicare, 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 ed, in termini operativi, nel corso di specifiche riunioni di lavoro, da parte dello staff di Direzione Generale.

Peraltro, il sito di INDIRE ha una percentuale di soddisfazione dei requisiti del 100% e 84/84 Sezioni trovate/totale rispetto alla ricerca "Bussola" i

- 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.

3.5.3. 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".

3.6.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 dello sviluppo di standard di qualità o che essi, se già utilizzati in parte della Struttura, siano evidenziati e comunicati all'OIV.

3.7.UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV, per ciò che concerne la Performance 2019, 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.

3.8.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.

- L'OIV ritiene che su tale profilo Indire debba adottare una procedura ad hoc di controllo.

3.9.PROFILI ULTERIORI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

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”, ha voluto, in questa Relazione, arricchire la propria analisi su una serie di profili organizzativi ulteriori allo scopo di individuare profili che possano, analizzati, valutati e migliorati allo scopo dalla Presidenza e dalla Direzione generale dell'Ente, essere presi in considerazione dall'Istituto per rafforzare la “capacità organizzativa” di Performance dell'Agenzia. Ciò in aggiunta a quanto già messo in evidenza in precedenza (specie, quanto evidenziato con il simbolo della freccia rientrata).

E da premettere che, a causa delle complicazioni dell'emergenza organizzativa legata ai problemi sanitari, l'OIV non ha potuto approfondire compiutamente, per come auspicava, questa parte dell'analisi. Esso tuttavia, intende, comunque, evidenziare gli aspetti di criticità/miglioramento organizzativo comunque rilevati in relazione al 2019.

La logica di fondo di quanto si dirà è quella di dare segnali sia “forti” sia “deboli”, derivanti dall'analisi dell'OIV, affinché siano meglio approfonditi dal Vertice di indirizzo politico dell'Istituto e dal Management dell'Istituto al fine di potenziare la capacità di performance di esso.

- **Profili di Struttura organizzativa**

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

In primo luogo, molti aspetti di analisi fanno ritenere che sia utile 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 l'attuale organigramma dell'ente anche, considerando la crescita organizzativa che, in questi ultimi anni, ha caratterizzato l'organico di INDIRE si auspica sia riverificato, specificatamente, sul profilo del perdurare o meno nella congruenza organizzativa dell'intera struttura (o di parti di essa) e del sistema dei ruoli organizzativi, rispetto alla missione ed alle strategie.

In particolare può essere utile 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, un'oggettiva "distanza", anche nel corso del 2019, tra organico previsto e comunque utile allo sviluppo della Performance ed effettiva disponibilità di risorse umane, ciò nonostante si stia provvedendo allo scopo.

c) Carenza di titolarità di un ruolo dirigenziale.

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

- **Profili di premialità**

Al fine di potenziare la capacità di Performance dell'Indire occorre approfondire, compatibilmente con la specificità dell'Istituto, una piena articolazione e capillarità di utilizzo del Sistema Premiante, valutando l'opportunità di adeguamenti nella strumentazione e, segnatamente, l'introduzione di "atipiche" formule di premio.

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

Si consiglia l'approfondimento dei profili di "clima organizzativo" in generale.

Come in parte già detto in precedenza nel testo, a parte 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), si reputa particolarmente utile 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 rappresenta una grande opportunità per nuove attività, nuove analisi e miglioramenti in questo campo.

- **Aggiornamento del SMVP**

Il SMVP richiede integrazioni progressive già auspiccate, in sede di adozione dell'ultimo (a fine 2018), anche ma non solo derivanti (pur riconoscendo il ruolo primario in materia dell'ANVUR) dai nuovi stimoli

nascenti dalle nuove Linee Guida di fine 2019 del DFP in materia di Performance individuale (*Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N. 5 Dicembre 2019*) e di quella sulla valutazione partecipativa (*Linee guida sulla valutazione partecipativa N. 4 Novembre 2019*)

Si consiglia, pertanto, una sollecita revisione ed integrazione di quello vigente.

- **Applicazione Codice di comportamento e Performance**

Anche alla luce di quanto auspicato dal Gruppo di Lavoro presso Anac in materia di Codici di comportamento nazionale e di quello della singola amministrazione, occorre valutare e prevedere modalità innovative al fine di dare attuazione ai Codici stessi attraverso la Performance. Peraltro, l'adozione nel corso del 2019 del Codice di Comportamento di Amministrazione apre la possibilità di coniugare maggiormente Piano della Performance e attuazione dei Codici di Comportamento, considerando pure il quadro degli specifici comportamenti richiesti in Indire.

In tal senso, ad esempio, sarebbe utile definire profili comportamento organizzativo (e se del caso obiettivi) con aspetti di valutazione legati ai contenuti sostanziali dei Codici di comportamento.

Il risultato complessivo e finale sarebbe non solo quello di arricchire la Performance di contenuti, ma anche di contribuire, al tempo stesso, a monitorare, maggiormente, il grado di attuazione dei Codice di comportamento nazionale e di Agenzia.

3.10. 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 conoscenza delle prassi e di intelligente "filtro" nelle relazioni interne da parte della Struttura Tecnica di staff 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 2019;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato a fine 2018.

Per la redazione della presente Relazione sono stati desunte informazioni da precedenti e recenti incontri, in particolar modo quelli frequentissimi con la Struttura tecnica di supporto all'OIV, tra cui da ultimo il 29.04.2020.

4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il quadro organizzativo sul Ciclo della Performance, finora esposto, presenta aspetti di criticità. L'OIV ha ben presente che Indire è, in una fase di forte sviluppo organizzativo come Organizzazione in sè e, al contempo, sta procedendo, a tappe forzate, ad adeguare il Ciclo della Performance.

Infatti, come si è avuto modo di dire in *Premessa* a questa Relazione, l'Istituto, solo dal maggio 2018, ha introdotto dapprima l'OIV tra le "infrastrutture" organizzative di Valutazione della Performance ed ha elaborato (nel corso del secondo semestre di quell'anno) il suo Regolamento di Organizzazione e gestito l'iter burocratico per la sua adozione (avvenuta nel marzo 2019). Successivamente, ha posto il primo SMV, e nel 2019 il primo Piano integrato della sua storia

Su ulteriore sollecitazione dell'OIV sta pure lavorando, attualmente, ad integrare il suo SMVP al fine di completare, adeguatamente, le regole e la strumentazione necessaria a poter sviluppare concretamente il Ciclo della Performance.

In sostanza, l'OIV prende atto che il Presidente e l'Organo collegiale di Indirizzo, il Management, la Struttura di supporto all'OIV e i dipendenti in genere di Indire stanno realizzando un grande sforzo di cambiamento organizzativo e di modernizzazione in direzione del miglioramento del 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.

30/04/2020

L'OIV Monea Aldo (documento firmato digitalmente)

ⁱ Cfr. http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=141&tipo_amministrazione=33)