

**CICLO DELLA *PERFORMANCE* 2020**  
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA  
DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI  
(Art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009)

Organismo Indipendente di Valutazione

Roma, 28 aprile 2021

## **INDICE**

<b>I. INTRODUZIONE.....</b>	<b>pag.3</b>
<b>II. ILCONTESTO.....</b>	<b>pag.5</b>
<b>III IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>pag.9</b>
<b>IV TRASPARENZA, INTEGRITA' E RISPETTO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....</b>	<b>pag.21</b>
<b>V IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....</b>	<b>pag.23</b>
<b>VI SISTEMI DI SUPPORTO E CONTROLLO.....</b>	<b>pag.24</b>
<b>VII CONCLUSIONI.....</b>	<b>pag.26</b>

## I. INTRODUZIONE

L'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 stabilisce che l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (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”*.

Le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (del. Civit n.23/2013) prevedono che tale monitoraggio debba focalizzarsi *“sulle attività di avvio del ciclo, sulla redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, sull'effettiva assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali al personale durante il corso dell'anno, sulla validazione della Relazione sulla performance e sull'applicazione selettiva degli strumenti di valutazione della performance individuale in termini di premialità a conclusione del ciclo.”*

### I.1 FINALITA' E CONTENUTI

Nel quadro dei compiti dell'OIV, particolare rilievo assume la *Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, da presentarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

La sua stesura *“risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato”* e ha la finalità di *“favorire un graduale processo di miglioramento”*. Pertanto attraverso la descrizione di *“criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato”*.

La presente Relazione, della quale si raccomanda la pubblicazione in formato aperto nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, è stata predisposta, in coerenza con le indicazioni del DFP, dall' Organismo Indipendente Monocratico dell'Istituto Italiano di Studi Germanici (nominato con decreto del Presidente n. 21/2020 del 23 giugno 2020). Essa riporta le considerazioni relative al funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2020.

Sulla base del cronoprogramma del Dipartimento Funzione Pubblica (DFP), monitoraggio del ciclo della performance da parte dell'OIV ha per oggetto:

- a) l'avvio del ciclo della *performance* in corso , a cui si è dato inizio con l'adozione del Piano triennale della *performance, della trasparenza e della integrità dei controlli interni* (art.14,comma 4,lettera a);
- b) il funzionamento complessivo del sistema di valutazione (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009) con riferimento al ciclo della *performance dell'anno precedente*;
- c) l'assegnazione degli obiettivi, organizzativi e individuali, del personale avvenuta durante il ciclo della *performance dell'anno* in corso;
- d) la validazione della Relazione sulla *performance* con riferimento al ciclo della *performance dell'anno precedente*;
- e) le valutazioni sull'applicazione degli strumenti di valutazione della *performance* individuale con riferimento al ciclo della *performance* precedente.

Le necessarie attività di verifica, pur risentendo delle criticità organizzative evidenziate, sono state effettuate nel rispetto delle indicazioni procedurali e metodologiche della DFP attraverso raccolta ed esame della documentazione, interviste e riunioni. Le valutazioni ed i riferimenti contenuti nella relazione si fondano sulla lettura dei documenti prodotti dall'Istituto, sull'analisi dei dati e delle informazioni acquisite e sui riscontri effettuati in sede di incontri con direttore amministrativo e con il responsabile della prevenzione trasparenza.

Si evidenzia al riguardo che l'OIV (insediatosi il 14 luglio 2020) non ha potuto monitorare lo sviluppo del ciclo della performance , nel corso dell'intero anno.

## II. IL CONTESTO

### II.1 QUADRO NORMATIVO-REGOLAMENTARE

I principali riferimenti normativi e regolamentari considerati ai fini della redazione della presente Relazione, sono:

- D.lgs. n. 150/2009 (*“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*) così come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, con particolare riferimento:
  - all’art. 7 ove prevede che le pubbliche amministrazioni *“adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*;
  - all’ art. 14, comma 4, lett. a) del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 che stabilisce che *“L’Organismo indipendente di valutazione della performance: a) 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”*;
- Legge n. 190/2012 *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’ illegalità nella pubblica amministrazione”*.
- D.lgs. n. 97/2016 *“Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblica e trasparenza correttivo della Legge 6 Novembre 2012, n. 190 e del Decreto legislativo 14 Marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’art.7 n della Legge 7 Agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”*.
- D.lgs. n. 33/2013 *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*.

- D.lgs. n. 39/2013 “*Disposizioni in materia di inconfiribilita' e incompatibilita' di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*”.
- D.P.R. n. 62/2013: *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.*
- D.P.R. n. 105/2016 “*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*”.
- Delibera n 23/2013 della Civit “*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)*”.
- Linee guida “Ciclo Integrato della Performance degli EPR”, emanate dall’ANVUR con delibera n. 103 del luglio 2015, per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca e relativi allegati, a cui hanno fatto seguito la pubblicazione delle “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca“ del 3 luglio 2017 e della “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2019-2021” del 20 dicembre 2017.
- Linee Guida rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica: n.1/2017, Piano della Performance; n. 2/2017, Sistema di misurazione e valutazione della performance; n. 5, Misurazione e valutazione della performance individuale.
- Nota circolare DFP-0000980-P-09/01/2019 a cura del Direttore dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica: “Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”.

Le informazioni a supporto della stesura relazione sono state desunte inoltre dalla seguente documentazione:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato da IISG nel 2014 (PROT. 323/A/2014 del 12 maggio 2014) e confermato, come riportato nella apposita sezione del Sito, in data 17/03/2017).
- Piano triennale dell'attività per gli anni 2019-2021, approvato con delibera 8/2020 del 28 gennaio 2020.
- Piano Triennale Integrato Performance, Anticorruzione, Trasparenza 2020-2022, approvato con delibera del Cda n.17 del 27 febbraio 2020.
- Statuto (delib. Cda n. 43 del 24/07/2020) ed Regolamenti dell'Istituto (Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, Regolamento di Amministrazione e contabilità, Regolamento del personale) approvati con decreto del 15 marzo 2006.
- il Bilancio di previsione dell'esercizio 2020 approvato con delibera CdA n.5/2019 del 23 dicembre 2019.
- il decreto di nomina del Presidente n.15 del 2 febbraio 2019 di nomina del direttore generale ad interim nella persona della dott.ssa Marina Morelli.
- il decreto di nomina del Presidente n.35 del 1 ottobre 2020 di nomina del direttore amministrativo nella persona della dott. Roberto Tatarelli.

## II.2. CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Si osserva in premessa che nelle considerazioni, inerenti il funzionamento complessivo non si può non tener conto delle ridotte dimensioni dell'assetto e dell'organico dell'IISG.

In particolare, l'assetto organizzativo vigente nel 2020 prevede, in rapporto alla figura apicale di direzione, una Struttura Amministrativa composta da 3 unità di personale (su 5 unità previste in organico).

All'esito dell'approvazione (intervenuta il 24/07/2020) delle innovazioni statutarie, il modello organizzativo dell'Istituto è stato modificato. In particolare è mutata la configurazione organizzativa di vertice:

- dal 1 gennaio 2020 al 30 settembre 2020: il ruolo apicale di coordinamento della struttura Amministrativa (3 unità di personale su 5 unità previste in organico) è stato rappresentato dal direttore generale.
- dal 1 ottobre al 31 dicembre 2020: la figura di direttore generale è venuta meno e il ruolo apicale di coordinamento della struttura Amministrativa (3 unità di personale su 5 unità previste in organico) è stato rappresentato dal direttore amministrativo.

Successivamente alla modifica dell'organizzazione apicale, è stata avviata anche la riorganizzazione dell'Istituto, tutt'ora in corso, che non ha dispiegato effetti nell'annualità 2020.



### **III. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

L'OIV ha il compito di monitorare, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti, la coerenza dell'effettivo funzionamento del processo di misurazione e valutazione con le previsioni normativo-regolamentari e le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. Riferendo anche sul grado di condivisione del sistema e sulla valutazione del "superiore gerarchico" ai sensi dell'art. 14, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009 nonché sull'impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali.

Si premette al riguardo che, sulla base della documentazione raccolta, l'analisi dei contenuti pubblicati sul sito, nonché dell'interlocuzione costante con i vertici amministrativi dell'Istituto, questo OIV, nel formulare il parere in merito alla Relazione sulla performance 2019, aveva già espresso alcune osservazioni di merito riguardo la coerenza tra il processo di definizione ed associazione degli obiettivi, strategici ed operativi, e il ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale, rilevando alcuni aspetti meritevoli di approfondimento.

#### **III. I FASI E TEMPI**

L'Ente ha assicurato l'ordinario svolgimento del "Ciclo integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2020" anche se, in conseguenza delle ricordate vicende organizzative e dell'emergenza Covid-19, non sempre le varie fasi sono state espletate nei tempi previsti.

Entrando in dettaglio, successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione 2020 (delibera. Cda n. 5/2019 del 23 dicembre 2019):

- il 28 gennaio 2020 (Delibera 8 del Cda) è stato approvato il Piano Triennale delle Attività 2019.2021.
- il 27 febbraio 2020 (Delibera 17 del Cda) è stato approvato il Piano Triennale integrato della Performance 2020-2022 che avvia il ciclo della performance;

- Il 23 giugno 2020 (delibera n. 38 del Cda) è stato approvato la Relazione annuale delle performance 2019.
- il 13 luglio 2020 (nota prot. 738/2020-U-13.07.2020) è stata effettuata la valutazione di dettaglio dei risultati conseguiti (anno 2019) e conseguentemente attivata la procedura di riconoscimento della retribuzione accessoria.
- Il 14 luglio 2020 è avvenuto l'insediamento dello scrivente OIV.
- il 24 luglio 2020 (Delibera n.54 del Cda) sono stati definiti gli obiettivi individuali (anno 2020) per il personale amministrativo.
- il 21 ottobre 2020 è stata pubblicata la griglia contenente dati e informazioni soggette agli obblighi di pubblicazione.
- Il 22 ottobre 2020 (Prot. n. 1085/2020-U) è stata riconosciuta la premialità.
- Il 28 ottobre 2020 lo scrivente OIV ha proceduto alla validazione della Relazione annuale delle performance 2019.
- Il 24 marzo 2021 (a seguito proroga ANAC del 2 dicembre 2020) RPCT ha provveduto a predisporre/pubblicare i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione della corruzione.
- il 26 marzo (a seguito proroga ANAC del 2 dicembre 2020) il Cda (delibera: 6/2021 ) ha approvato il Piano Triennale integrato della Performance 2021-2023

### III.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'efficacia della valutazione della performance è correlata alla qualità e alla adeguatezza del sistema di misurazione e valutazione ( che pertanto ne può costituire il fattore di successo o l' elemento di criticità). Risponde a tale evidenza la previsione normativa di procedere annualmente alla verifica ed eventuale aggiornamento del sistema adottato.

Il dlgs 150/1 stabilisce (art. 7, comma 1) che : “ *Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance*”.

Per la gestione del ciclo delle performance dell'annualità 2020, l'Istituto ha fatto ricorso al Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) che , introdotto nel 2014, ha avuto successive conferme di cui l'ultima avvenuta formalmente nel Marzo 2017(di seguito “SMVP-2017”).

E' opportuno anche segnalare a tal riguardo che, al fine di dare attuazione alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica e facendo seguito alla raccomandazione in tal senso dello scrivente OIV, l'Istituto ha provveduto alla revisione del processo di misurazione e valutazione della performance. A seguito di tale attività, il Cda, su proposta del direttore Amministrativo, ha approvato (del. n. 4/2021 ) il sistema che sarà pertanto adottato per il ciclo della performance 2021 (cd “SMVP 2021”). Contestualmente è stato avviato lo sviluppo del sistema informatico di supporto.

Ciò premesso nell'analisi sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione adottato, l'OIV ha considerato, in conformità alle indicazioni di cui alle Linee Guida 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP):

- a) in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa:*
- lo sviluppo del ciclo (fasi, tempi e ruoli).
  - le tipologie di indicatori;

- le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio;
- i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti;

*b) in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance:*

- la correttezza metodologica del processo di valutazione individuale;
- i parametri;
- la modalità di formulazione la valutazione finale;
- le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati.

### III.3 LA PERFORMANCE

Come ricordato, per realizzare il ciclo della performance 2020, l'Istituto ha utilizzato il "SMVP-2017" che attribuisce al processo di valutazione *"un unico filo conduttore: il miglioramento"* che unisce molteplici finalità: *"1) favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza; 2) valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente e responsabilizzare a tutti i livelli; 3) migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo; - migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi; 4) garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo; 5) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi"*. Finalità da conseguire dedicando particolare attenzione alle *"modalità di individuazione degli indicatori che saranno oggetto di costituzione del Piano degli indicatori"*.

Il SMVP-2017 prevede inoltre che tutto il personale, sia con qualifica dirigenziale che non dirigenziale, viene valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi ma stabilisce che la *"valutazione della performance individuale del Direttore amministrativo è effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'OIV"* mentre la *"valutazione della performance del personale inquadrato nei livelli IV - VIII è effettuata dal Direttore amministrativo"*.

Dalla ricognizione svolta è emerso che le fasi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati si sono conformate alle disposizioni del SMVP-2017, pur con qualche disallineamento come di seguito riportato.

### III.3.1 ASSEGNAZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVI

La normativa e le Linee guida del DFP assegnano all'OIV il compito di esprimere una valutazione lo svolgimento del processo, l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema La validità del ciclo della performance è strettamente connessa alla capacità di individuare, in fase preventiva, obiettivi, indicatori e target in grado di assicurare anche il miglioramento del funzionamento operativo.

Il dlgs 150/09, al riguardo, stabilisce (Art.5,co.1) che *“gli obiettivi si articolano in: a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;*

*b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all'articolo 10”.*

Inoltre al Comma 2, si precisa che gli obiettivi devono essere:

*a) “rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione.*

*b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari.*

*c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.*

*d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe. f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili”.*

In tale quadro si inerisce il SMVP-2017 che indica come obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- “a) l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, e del livello previsto di assorbimento delle risorse umane e finanziarie;*
- b. il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- c. l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- d. la qualità e la quantità delle attività di ricerca organizzate, anche alla luce delle linee guida per la definizione degli standard di qualità indicate dalla CIVIT con Delibera n. 88/2010 nonché con Delibera n. 3/2012;*
- e. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di genere.*

In termini procedurali, inoltre, il SMVP-2017 stabilisce che “ *gli obiettivi della struttura amministrativa sono inseriti nel Piano Triennale della performance che deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione successivamente all’approvazione del Bilancio di previsione e, di massima, entro il 31 gennaio dell’anno di riferimento.*

*Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento di quelli generali dell'Istituto o, quanto meno, essere coerenti con essi". Così definiti gli obiettivi sono "formalizzati in apposito modulo attraverso una descrizione chiara e sintetica dei risultati attesi rispetto alla situazione di partenza".*

Il SMVP del 2017 prevede inoltre la *"individuazione sperimentale del piano degli indicatori"* ed indicatori *"qualitativi e quantitativi per la misurazione del grado di raggiungimento"* degli obiettivi medesimi, al fine di *"ridurre l'elemento soggettivo insito in ogni valutazione, a garanzia del valutato e dell'intero sistema di valutazione"*. Indicando che, *"nella logica della valutazione partecipata"*, vengano condivisi nel corso di appositi incontri con l'OIV, gli esiti del monitoraggio *"allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferire gli esiti al Presidente e al Consiglio di Amministrazione"*.

Pertanto, definiti gli obiettivi, la loro realizzazione deve essere quindi oggetto di monitoraggio nel corso dell'esercizio e a conclusione dello stesso per rilevare gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, la congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti e dunque l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi.

A tal riguardo si osserva che non risulta essere stata svolta adeguatamente l'azione *"in progress"* di monitoraggio e analisi volta a valutare eventuali variazioni, rimodulazioni e scostamenti anche sulla base della rendicontazione delle risorse disponibili. Si osserva naturalmente che l'attività di monitoraggio *in progress* degli obiettivi assume significatività in relazione al periodo definito per il loro raggiungimento.

Ciò premesso l'OIV ritiene che gli obiettivi assegnati al direttore amministrativo appaiono in linea con la programmazione e con le tempistiche (l'insediamento è avvenuto in data 5/10/2020 e l'attribuzione degli obiettivi è avvenuta in data: 13/10/2020).



Per quanto concerne gli obiettivi assegnati al personale amministrativo (proposti in data 28/02/2020 e approvati dal Cda in data il 24/07/2020 con Delibera n.54 del Cda) si osserva che, oltre alla ritardata assegnazione anche per le criticità operative del periodo pandemico, non appaiono adeguatamente correlati con la programmazione dell'Istituto nè chiaramente articolati (organizzativi vs individuali e strategici vs operativi).

Su questo punto, rispetto a quanto previsto nel SMVP- 2017 e confermando le principali criticità riportate nella Nota di validazione della Relazione sulla performance, tali obiettivi non risultano adeguatamente associati:

- a parametri di efficienza e di impatto né ad indicatori di qualità e/o di impatto (“target” che appaiono “troppo prudenti” e “poco motivanti”).
- alla quantità e alla qualità delle risorse correlate.
- 

Con significative criticità nelle fasi di:

- pianificazione e programmazione degli obiettivi/indicatori triennali/annuali anche in termini di definizione di standard di qualità
- individuazione, condivisione e assegnazione degli obiettivi annuali come naturale “*deployment*” in termini di risultati (obiettivi “organizzativi e individuali”) da conseguire della pianificazione triennale delle attività (obiettivi “strategici”);
- definizione per ciascun obiettivo degli output/target sfidanti volti a perseguire anche il miglioramento delle attività e degli output)



### III.3.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Il SMVP-2017 stabilisce che la valutazione dei dirigenti e del personale debba avvenire attraverso indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance secondo le seguenti direttrici:

- per il personale con qualifica dirigenziale: a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate; d. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

- per il personale con qualifica non dirigenziale: e. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; f) la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti). Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale e/o di gruppo assegnato viene definito tramite un punteggio all'interno di una scala di 4 valori: a. obiettivo non raggiunto (meno del 75% dell'obiettivo) b. obiettivo parzialmente raggiunto (compreso tra 75% e 100%) c. obiettivo pienamente raggiunto (100%) d. obiettivo raggiunto 100% con eccellenza. In termini procedurali tale metodologia risulta rispettata.

Il SMVP-2017 prevede inoltre che la valutazione inoltre sia costituita da due componenti: i risultati conseguiti (componente che fornisce un contributo del 75% della valutazione complessiva) e i comportamenti organizzativi del valutato rispetto al ruolo svolto (componente che fornisce un contributo del 25% della valutazione complessiva).

Con riferimento poi ai comportamenti organizzativi i descrittori sono i seguenti:

- per i dirigenti:
  - a) contributo organizzativo e gestione delle risorse.
  - b) integrazione del personale nell'organizzazione.
  - c) problem solving.
  
- per il personale non dirigenziale:
  - a) collaborazione interfunzionale;
  - b) flessibilità, tempestività e accuratezza;
  - c) gestione della comunicazione e della relazione;
  - d) analisi e alla soluzione dei problemi;
  - e) sviluppo e condivisione della conoscenza.

Ciò premesso, si osserva che alla data di formalizzazione della presente relazione le procedure di valutazione sono ancora in corso di espletazione e pertanto l'OIV si riserva di riferire compiutamente quando saranno portate a compimento. In questa sede si registra che sono state predisposte le schede di valutazione del personale amministrativo riassuntive dei relativi risultati: ogni scheda indica gli obiettivi annuali operativi assegnati ed i relativi target. Per ogni obiettivo saranno riportati i valori consuntivi del target nonché, espresso in percentuale, il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Essi, con la relativa documentazione, costituiscono, altresì, lo strumento per la valutazione della performance individuale del Direttore ff e del direttore amministrativo cui sono assegnati gli obiettivi operativi riguardanti la Direzione. Tale flusso metodologico-operativo rispetta quanto previsto dal SMVP-2017.

### III.4 STANDARD DI QUALITA'

Gli obiettivi e indicatori adottati che non sempre assicurano l'effettiva percezione della qualità delle attività svolte, appaiono strutturati in modo da non determinare un significativo miglioramento della qualità operativa e una formulazione generica e non rappresentativa della qualità del risultato programmato.

Inoltre, non risulta adeguatamente pubblicata la documentazione relativa alla definizione degli standard di qualità dei processi e dei servizi (ovvero informazioni relative a strumenti di gestione degli standard, né riguardo l'applicazione e monitoraggio).

### III.5 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La validazione della Relazione sulla *performance* da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. n. 150/2009, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione predisposta dall'organo di indirizzo politico amministrativo entro il 30 giugno. La Relazione sulla performance 2019 è stata approvata dal Cda nei tempi previsti (del. N.3872020 del 23 giugno 2020) mentre la validazione da parte dell'OIV (insediatosi il 14 luglio 2020) è avvenuta, effettuate le necessarie verifiche documentali, in data 28 ottobre 2020.

Successivamente l'OIV ha potuto svolgere anche la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza e degli adempimenti circa la distribuzione della premialità relativa ai risultati 2019. Tale verifica è avvenuta attraverso di appositi incontri con il direttore amministrativo, in coerenza con quanto previsto dal SMVP 2017.

### III.6 APPLICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

L'OIV il compito di esprimere una valutazione dei risultati del ciclo della *performance*, analizzando anche l'effettiva utilità della misurazione della *performance* ai fini di un progressivo miglioramento della gestione.

La finalità di questa fase di monitoraggio è la verifica dell'attuazione del principio di promozione del merito, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, sancito dall'art. 18 del D.Lgs. n.150/2009 e successivamente confermato dall'art. 5 del D.L. n. 95/2012 convertito nella L. n. 135/2012.

Si osserva al riguardo anche che la norma attribuisce in particolare finalità di miglioramento organizzativo alla valutazione e ha previsto che l'amministrazione possa ricorrere anche a forme diverse di riconoscimento del merito, come attribuzione di incarichi di responsabilità e percorsi di formazione e di crescita professionale. L'associazione tra valutazione e regime remunerativo premiante non è dunque condizione necessaria per l'applicazione del sistema di valutazione. Per tale motivo si raccomanda di valutare in futuro l'adozione di una più ampia tipologia di provvedimenti premiali.

Ciò premesso l'OIV ha verificato l'esito del processo di valutazione individuale relativo all'anno 2019 e riscontrato l'attribuzione della retribuzione accessoria (Prot. n.1085/2020-U-22.10.2020).

### III.7 LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il SMVP- 2017 prevede nei casi di dissenso circa la valutazione espressa dal valutatore. Il soggetto decisore, nell'ambito della procedura conciliativa è individuato tenendo conto della posizione funzionale del valutatore e nel rispetto dei principi di terzietà e imparzialità. Pertanto, anche allo scopo di valutare il grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, l'OIV ha verificato l'avvio di eventuali procedure di conciliazione. Al riguardo, relativamente agli esiti della valutazione 2019, non è stata attivata di alcuna procedura di conciliazione.

#### **IV. TRASPARENZA, INTEGRITA' E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'OIV ha preso in considerazione atti e documenti rinvenibili nella sezione amministrazione trasparente del sito web dell'Amministrazione, riscontrando difficoltà di reperimento della documentazione sia in termini di classificazione che di aggiornamento. Oltre alle necessarie ricognizioni, sono stati svolti anche colloqui con IL RPCT che ha riferito attività svolte, fonti e dati per la predisposizione delle Griglie di rilevazione e per la successiva pubblicazione anche in applicazione della procedura stabilita dal piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e in linea, con i requisiti richiesti dalla normativa vigente e con quanto indicato in merito dalle Linee guida n. 1/2017 per il Piano della performance del Dipartimento della funzione pubblica.

Tale procedura prevede che il RPCT raccolga e predisponga le dovute informazioni secondo gli standard definiti (anche di accessibilità e di usabilità) e successivamente, ricevuta l'approvazione della direzione, proceda alla pubblicazione on line. Dalla verifica effettuata a tal riguardo, l'OIV ha rilevato l'assolvimento dell'obbligo.

In particolare, per quanto concerne le verifiche periodiche sul grado di raggiungimento delle misure previste dal PTPCT 2020-2022 (approvato con delibera del Cda n. 17/2020 del 27.02.20), esse non risultano sempre svolte attraverso procedure formalizzate si conferma la necessità di verifica/aggiornamento della mappatura delle attività, con l'obiettivo di una chiara/puntuale identificazione delle procedure e dei soggetti responsabili della produzione/trasmissione dei dati/documenti/informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria (in primis la individuazione nell'ambito della struttura amministrativa del responsabile della pubblicazione dei dati e delle informazioni).

Dalla lettura del Piano triennale della performance 2020-2022 emerge anche l'indicazione di rafforzare il livello di implementazione del Sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza dell'Istituto.

Tra le azioni di miglioramento al riguardo occorrerebbe anche l'analisi del reale impatto delle misure in termini di responsabilità funzionale al raggiungimento dei risultati e in relazione all'impegno economico. Maggiore rilevanza andrebbe attribuita all'implementazione delle procedure di segnalazione delle operazioni di riciclaggio e di finanziamento della criminalità organizzata obbligatorie ai sensi del Decreto legislativo del 4 ottobre 2019, n. 125 che ha recepito la V Direttiva antiriciclaggio (n. 2018/843 Ue) e che ha introdotto contestualmente modifiche ed integrazioni ai Decreti legislativi n. 90 e 92 del 2017, attuativi della Direttiva 2015/849)

A tali obiettivi dovranno concorrere anche gli interventi attualmente in corso, di riconfigurazione del sito istituzionale e di riorganizzazione della struttura amministrativa. E' previsto al riguardo l'inserimento di una unità di personale con profilo di dirigente tecnologo, giuridico-legale - I livello professionale che dovrà assicurare il supporto giuridico-legale di livello altamente specialistico, nell'ambito delle discipline amministrative, del lavoro e della contrattualistica pubblica, anche al fine di gestire la complessa materia delle performance, della trasparenza e dell'anticorruzione.

## V. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L' OIV ha il compito di esprimere un parere sulla attività di rendicontazione intesa come lo strumento con il quale gli stakeholders dell'istituto possono influenzare o essere influenzati dalle ricadute delle attività dell'Ente. Il SMVP-2017 (al fine di trarre indicazioni nella definizione degli indicatori e nella programmazione degli obiettivi nonché nella misurazione e valutazione del loro grado di raggiungimento) attribuisce un ruolo di primaria rilevanza alla valutazione dell'impatto delle politiche/azioni dell'Istituto da parte di soggetti esterni dell'Amministrazione e alla rilevazione del loro grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Ciò premesso, come osservato in sede di validazione della relazione sulla performance, il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione e valutazione della performance non è stato formalizzato né organizzativamente strutturato e si conferma al riguardo che, oltre ad una verifica di adeguatezza della cd "mappa di stakeholder" di cui l'Istituto dispone, le attività volte a supportare il processo di misurazione e valutazione della performance con la valutazione del grado di soddisfazione dei stakeholders, debbano trovare una puntuale/adeguata collocazione sia nel SMVP che nel Piano Integrato della Performance 2021/2023.

Sul punto si sottolinea l'importanza di recepire i contenuti di cui alle Linee Guida sulla valutazione partecipativa, rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel novembre del 2019, a cui le amministrazioni pubbliche dovrebbero far riferimento allo scopo di identificare e gestire le aspettative di coloro che sono interessati alle attività dell'Istituto, onde trasformarle, compatibilmente con il contesto dell'organizzazione e le risorse disponibili, in obiettivi di performance misurabili attraverso indicatori specifici.

Anche a tal fine la richiamata riconfigurazione del sito internet dovrebbe comportare riflessi positivi. Poiché consentirà una maggiore interazione con gli stakeholders attraverso la tempestiva pubblicazione dei documenti concernenti le attività di ricerca connesse agli obiettivi strategici e operativi dell'IISG e le informazioni di possibile interesse degli stakeholders, quali ad esempio le attività e i programmi di ricerca. Nonché l'accesso/condivisione, per utenti registrati, di servizi, delle banche dati di libri e riviste dell'Istituto.



## **VI\_ SISTEMI DI SUPPORTO E CONTROLLO**

L'OIV ha il compito di esprimere una valutazione dei sistemi informativi e informatici a supporto del ciclo della *performance*, con particolare riferimento ai sistemi utilizzati per la misurazione della *performance* e al loro grado di diffusione presso la struttura amministrativa. Specifica rilevanza assume la verifica del sistema informativo, del sistema di controllo di gestione e del sistema di controllo strategico nonché i sistemi di contabilità generale e analitica, anche in termini di modalità di interazione e del grado di integrazione tra il ciclo di bilancio il ciclo della *performance*. Sono in particolare oggetto di esame:

- a) i sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati;
- b) il modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati;
- c) il sistema di monitoraggio della pubblicazione dei dati;
- d) i sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".

L'analisi deve riguardare le articolazioni organizzative con l'obiettivo di definire in dettaglio i flussi operativi della pubblicazione dei contenuti informativi sul sito istituzionale.

Le Linee guida assegnano inoltre all'OIV anche il compito di esprimere una valutazione in merito al sistema integrato dei controlli interni.

Dalla rilevazione è emerso che l'attività di controllo consiste nei controlli volti a garantire la correttezza, regolarità e ammissibilità della spesa. Essi effettuati dal personale addetto che esegue le necessarie verifiche (sostanzialmente controlli amministrativi e controlli di conformità formale, in termini di completezza e di rispondenza alle prescrizioni) attraverso l'utilizzo di check list e "sistemi Office" non adeguatamente integrati.

Il processo di controllo concerne pertanto sia una verifica amministrativo contabile sia una verifica dell'avanzamento della spesa ed è svolto attraverso l'esame della documentazione amministrativo-contabile, in ordine all'ammissibilità dei giustificativi di spesa coerentemente con la tipologia di costi.



Tali verifiche riguardano anche legittimità e correttezza delle procedure di affidamento e di acquisizione di beni e/o servizi destinate sia al funzionamento dell'Istituto che alla attività caratteristiche e di progetto.

Pur tenendo conto delle effettiva necessità di funzionamento complessivo dell'Istituto in relazione alle ridotte dimensioni dell'assetto e dell'organico, la ricognizione ha evidenziato una carenza dei sistemi in termini di copertura e adeguatezza e delle fonti di rendicontazione (database, comunicazioni, ecc.) che non agevolano l'efficacia operativa. Al riguardo si segnala che ai fini del rafforzamento dei controlli, è stato programmato anche un processo di reingegnerizzazione dei processi amministrativi, partendo da quelli che maggiormente impattano sulla corretta attuazione del Piano di Attuazione. La riorganizzazione in corso della struttura amministrativa ha anche lo scopo di implementare, unitamente al sistema informativo, adeguate procedure di controllo interno, per le quali si raccomanda anche di prevedere adeguata integrazione tra le procedure gestionali collegate alla performance (bilancio, gestione risorse umane, ecc.) e le misure di prevenzione della corruzione.

## VII. CONCLUSIONI

Le considerazioni inerenti il funzionamento complessivo tengono conto, come premesso, delle ridotte dimensioni dell'assetto e dell'organico dell'IISG e di quanto già riportato nella "Nota tecnica di validazione della Relazione sulla Performance 2019" nella quale erano stati evidenziati e motivati gli aspetti che necessitano di un allineamento e raccomandazioni per il loro recupero. Aspetti che, come evidenziato anche nella presente Relazione, riguardano, prevalentemente: la programmazione ed assegnazione degli obiettivi, l'utilizzo di sistemi informativi gestionali, integrati con il ciclo della performance; il collegamento con il bilancio e la contabilità per la definizione e misurazione delle risorse destinate al raggiungimento degli obiettivi.

In conclusione si osserva che nell'anno 2020 il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto, basato sulle disposizioni del SMVP-2017, ha risentito degli effetti delle criticità che hanno caratterizzato il funzionamento dell'Ente negli anni precedenti. Esso necessita pertanto di ripensamento anche in termini di raccordo tra ciclo di gestione della performance e stanziamenti in bilancio, in quanto non risultano adeguate le modalità di associazione degli obiettivi ai centri di responsabilità amministrativa, così come previsto dalle indicazioni rilasciate da Funzione Pubblica (LG n. 1/2017 sul Piano della Performance).

Tali criticità sono la conseguenza anche della circostanza che il SMVP-2017 adottato risale a diversi anni addietro. Sarebbe pertanto naturale valutarne la revisione, considerato l'evolversi del contesto in cui opera l'Istituto e i mutamenti organizzativi tuttora in corso. Tenuto però conto che, come richiamato in precedenza, è stato approvato (con delibera del Cda del 26/3/2021) il SMVP-2021 e che esso è già in adozione nel ciclo di performance dell'anno in corso (per cui verosimilmente dopo il primo anno occorrerà apportare modifiche suggerite dal "campo") l'OIV non ritiene opportuno proporre modifiche ma si riserva di farlo nella "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – anno 2021".

A tal fine, con riferimento alle tematiche evidenziate nella presente relazione e alle eventuali ulteriori problematiche che dovessero manifestarsi, questo OIV conferma l'intenzione di operare al fianco dell'Amministrazione dell'Istituto nel rispetto ed in attuazione del ruolo di "presidio metodologico" di cui la normativa gli fa carico.

Roma, 28 aprile 2021

ORGANISMO INTERNO DI VALUTAZIONE

  
Michele Petrucci