

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

ANNO 2016

(ai sensi del d.lgs. 150/2009, art.14, c.4, lett. a)

Approvata dall'OIV in data 31 ottobre 2017

Sommario

1. Premessa	2
2. Attività svolte dall'insediamento	2
3. La gestione della performance nel CREA.....	3
4. Il sistema della trasparenza e il sistema dei controlli interni	5
5. Prospettive di miglioramento in considerazione anche del d.lgs 74.....	8
6. Conclusioni: verso il Piano della performance 2018-20	10

1. Premessa

L'Organismo Indipendente di Valutazione del CREA (di seguito OIV) si è insediato il 23 giugno 2017, in seguito a un periodo di *vacatio* durato alcuni mesi. Per questa ragione l'OIV ha dovuto provvedere immediatamente a una serie di incombenze dettate dalla legge. In particolare, l'imminente scadenza della Relazione sulla Performance (30 giugno) e il conseguente processo di valutazione del personale dirigenziale e del Direttore Generale previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP), hanno richiesto un fitto calendario di appuntamenti.

In occasione di queste prime sedute l'OIV ha potuto conoscere gli organi dell'Ente e concordare con la Struttura Tecnica Permanente (STP) le modalità di lavoro che intende seguire nei 3 anni in cui sarà in carica.

Proprio l'impegno dovuto agli adempimenti di legge – di cui si dirà nei paragrafi successivi – ha portato l'OIV a posticipare la redazione della presente Relazione. Alla base di questa decisione, tuttavia, non c'è soltanto l'intenso lavoro delle prime settimane dal proprio insediamento, ma anche l'esigenza di conoscere più approfonditamente il sistema di gestione del ciclo della performance dell'Ente. In questo modo l'OIV ha potuto tirare le fila di un ragionamento critico e costruttivo che ha aperto un percorso di revisione, il cui iter è illustrato nell'ultimo paragrafo di questa Relazione.

Il documento è strutturato in sei paragrafi: dopo questa breve premessa, sono elencate le attività svolte nei primi quattro mesi di lavoro (paragrafo 2), per poi sintetizzare le impressioni maturate dall'OIV sulle modalità di gestione della performance del CREA, mettendo in luce criticità e punti di forza (paragrafo 3). Il paragrafo 4 è dedicato al sistema della trasparenza e dei controlli interni, seguito dalla parte centrale della Relazione dove sono esposti i fattori di miglioramento del sistema. In particolare, si rifletterà sulle opportunità previste dalle nuove norme sulla performance (il riferimento è al d.lgs. 74/2017 che ha novellato il d.lgs. 150/2009) e sugli Enti Pubblici di Ricerca (di seguito EPR) non vigilati dal MIUR (d.lgs. 218/2016), affinché l'Ente sia posto nelle condizioni per coglierle pienamente.

Il documento si conclude con la presentazione dell'iter, già concordato con l'Ente, che condurrà alla revisione del SMVP e alla redazione del Piano della Performance 2018-20.

2. Attività svolte dall'insediamento

Alla data di redazione della presente Relazione, l'OIV si è riunito sei volte, cui si sono aggiunti 2 incontri telematici, come previsto dalle regole di funzionamento dell'OIV stabilite in occasione della seduta di insediamento.

In meno di 4 mesi di lavoro (compreso agosto) l'OIV si è riunito presso la sede di Via Po a Roma, nelle seguenti date:

1. venerdì 23 giugno 2017, ore 15.00
2. lunedì 3 luglio 2017, ore 15:00
3. giovedì 13 luglio 2017, ore 15:00
4. venerdì 21 luglio 2017, ore 9:00
5. lunedì 18 settembre 2017, ore 15:00
6. lunedì 16 ottobre 2017, ore 15:00

Le prime attività su cui l'OIV si è concentrato sono state:

- a. la formulazione del parere sul Codice di Comportamento
- b. l'affiancamento del Direttore Generale per la valutazione dei dirigenti
- c. la validazione della Relazione sulla performance

Nel realizzare queste attività sono emerse le prime criticità del SMVP (in vigore dal 2012 e mai revisionato) che hanno portato l'OIV a manifestare all'Amministrazione la necessità di revisionare il documento, in coerenza tra l'altro con quanto previsto dal nuovo art.7 c.1 del d.lgs. 150/09. Il Legislatore ha voluto infatti che il documento metodologico per la gestione del ciclo di performance delle amministrazioni pubbliche sia aggiornato ogni anno, evidentemente per fare in modo che sia sempre allineato all'atto di programmazione (il Piano della Performance) e alle risultanze esposte nei documenti di rendicontazione (la Relazione sulla performance ma anche – appunto – la Relazione dell'OIV). A tal fine l'OIV, dopo un'approfondita analisi, ha redatto e trasmesso agli uffici un documento-guida, nel quale ha definito i principi secondo i quali a suo parere il SMVP dovrebbe essere revisionato. Tali principi sono integralmente ripresi nella presente Relazione, adempiendo in questo modo anche alla nuova formulazione dell'art.14, c.4, lett. a) del d.lgs. 150/09, che prevede che in essa siano incluse "proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi".

Subito dopo l'estate, dunque, l'OIV ha immediatamente sollecitato la propria STP a impostare le prime bozze di revisione del SMVP in modo da renderlo vigente non più tardi della deliberazione del Piano della Performance. L'OIV al momento ha avuto una sola occasione per incontrare il Presidente e il C.d.A. del CREA, con i quali ha intrattenuto una breve ma proficua interlocuzione, durante la quale gli organi hanno concordato la necessità di mantenere un canale di comunicazione diretto, anche in questo caso per cogliere al meglio le novità normative recentemente introdotte. Il riferimento in questo caso è alla maggiore enfasi che il Legislatore ha voluto dare alla dimensione "organizzativa" della performance, che consente di ancorare la pianificazione proprio agli indirizzi strategici che il C.d.A. vorrà dare ai propri dipartimenti di ricerca e alle strutture gestionali.

L'OIV in quella occasione ha voluto rappresentare la volontà di coinvolgere il più ampio spettro possibile di stakeholder – interni ed esterni – nel processo di gestione e valutazione della performance, a partire proprio dal personale dirigenziale che è al contempo oggetto di valutazione e soggetto valutatore.

Al momento della redazione della presente Relazione, l'OIV ha programmato la seduta di lunedì 13 novembre 2017 alle ore 15.00 (che si concentrerà proprio sull'analisi della bozza del SMVP su cui stanno lavorando gli uffici) e un proprio intervento in occasione della giornata della trasparenza del CREA, in programma a Roma il prossimo 12 dicembre.

3. La gestione della performance nel CREA

Come accennato, al momento dell'insediamento dell'OIV il SMVP in uso al CREA – all'epoca l'ente era individuato con l'acronimo CRA – era quello approvato con Decreto del Commissario n. 124C del 30 giugno 2011. Il documento, pubblicato nella sezione [Amministrazione trasparente](#) è un testo molto articolato nel quale sono regolati in modo dettagliato: oggetto, soggetti, fasi, procedure, metodologie e tempi della misurazione e valutazione della performance del CREA. L'ambito di misurazione e valutazione della performance sul quale il SMVP maggiormente si concentra è quello della performance individuale. Tale valutazione, da effettuare a cadenza annuale, è riferita sia ai comportamenti organizzativi – ovvero di ruolo – sia al conseguimento degli obiettivi individuali da raggiungere. La valutazione complessiva della

performance individuale è sempre ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio conseguito in relazione agli obiettivi individuali e del punteggio conseguito in relazione ai comportamenti organizzativi. Il SMVP attribuisce – per ogni tipologia di personale – un peso percentuale diverso tra le due componenti richiamate. Così, per il Direttore Generale (d’ora in poi, per brevità, DG) la ripartizione è: 90% obiettivi individuali e 10% obiettivi di ruolo; per i dirigenti preposti alle direzioni centrali e per i dirigenti dei servizi tali percentuali sono, rispettivamente, 75% e 25%; per il personale non dirigenziale il peso assegnato agli obiettivi di ruolo è pari al 70% con il restante 30% attribuiti a obiettivi collettivi. Il SMVP del CREA regola distintamente la valutazione di: DG, Dirigenti preposti alle Direzioni centrali, Dirigenti dei Servizi, Direttori dei Dipartimenti, Direttori dei centri e delle Unità di ricerca, Personale non dirigenziale. In sostanza, il SMVP disciplina la valutazione delle performance individuali di tutti i dipendenti del CREA. Con riferimento ai Direttori dei Dipartimenti e ai Direttori dei Centri e delle Unità di ricerca, il SMVP (cfr. p. 34) specifica che la valutazione riguarda soltanto obiettivi riferibili ad attività gestionali e si svolge secondo quanto previsto in relazione ai Dirigenti preposti alle Direzioni centrali.

Il ruolo che il SMVP attribuisce all’OIV nel processo di misurazione e valutazione delle performance è pregnante seppur non identico sia a seconda della collocazione organizzativa del soggetto da valutare sia a seconda che si tratti di valutazione dei comportamenti organizzativi o valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali.

Ad esempio, con riferimento al DG, il SMVP (cfr. p. 13) assegna all’OIV i seguenti compiti: fornire assistenza al Presidente e al C.d.A. al momento dell’assegnazione degli obiettivi; proporre obiettivi di ruolo; svolgere la verifica intermedia sul grado di conseguimento; fornire supporto metodologico - se richiesto – al DG nella fase di autovalutazione della performance di ruolo; verificare il raggiungimento degli obiettivi individuali; effettuare un colloquio di pre-valutazione; comunicare riservatamente al Presidente e al C.d.A. la valutazione conseguita dal DG, effettuare il colloquio finale di valutazione.

Ove si consideri, all’estremo opposto della struttura gerarchico-organizzativa, il personale non dirigente¹, ad esempio, il SMVP (cfr. p. 41) assegna all’OIV i seguenti compiti: proporre obiettivi di ruolo; fornire assistenza al responsabile di struttura nella verifica intermedia sul grado di conseguimento; fornire assistenza al responsabile di struttura nella pre-valutazione.

Con riferimento alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa il SMVP (cfr. p. 45 e segg.) prevede un sistema semplificato per l’anno 2011 con successiva “messa a regime” e piena operatività a partire dal 2012. Il metodo individuato è quello della cosiddetta balance scorecard, con valutazione a cadenza annuale e conseguente proposta al C.d.A. di valutazione della performance organizzativa dell’ente. Per quanto l’OIV ha avuto modo di appurare, tuttavia, la balance scorecard non è stata ancora implementata dal CREA e la valutazione della performance organizzativa dell’ente è fatta coincidere con quella del DG.

Quanto alle performance delle unità organizzative, si osserva che il SMVP (cfr. p. 35 e segg.) nel disciplinare la valutazione del personale non dirigente – incluso il personale operante presso i Centri e le Unità di ricerca pur con specifiche limitazioni quanto alla natura dell’attività di questi ultimi da sottoporre a valutazione – fa riferimento ad obiettivi collettivi “selezionati da ciascun responsabile nell’ambito degli obiettivi della propria struttura”.

¹ Il SMVP del CREA prevede due Metodi (A e B) relativamente alla valutazione delle performance del personale non dirigente. Le ipotesi segnalate nel testo si riferiscono al metodo A.

L'OIV, insediatosi il 23 giugno 2017 ovvero un giorno dopo l'entrata in vigore del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, ha ritenuto di dare seguito – attraverso un'attività di valutazione - al ciclo della performance del CREA, che aveva preso avvio a seguito dell'approvazione del Piano della performance 2016-2018, approvato dal Commissario straordinario con Decreto n. 77 del 11 luglio 2016.

A tale fine, per garantire continuità e coerenza sul piano del metodo e delle tecniche fra la fase di definizione degli obiettivi, concretatasi con l'approvazione a suo tempo del Piano della performance, e quella di valutazione dei risultati effettivamente conseguiti, l'OIV non ha potuto che seguire le indicazioni del SMVP in uso al CREA.

Pertanto, l'OIV ha fornito assistenza e supporto metodologico all'attività di valutazione di competenza del DG, ha espresso unitamente al DG il parere sulla valutazione complessiva individuale dei dirigenti degli uffici, del dirigente della Direzione tecnica e dei Direttori delle strutture di ricerca ha verificato il raggiungimento degli obiettivi individuali del DG e ne ha trasmesso gli esiti al Presidente del CREA per la sua successiva approvazione da parte del C.d.A.

Nello svolgimento delle attività sopra richiamate, l'OIV non ha mancato di formulare considerazioni finalizzate a rendere più efficace il processo di misurazione e valutazione della performance.

Fra l'altro, l'OIV ha osservato che:

- manca un collegamento fra indicatori di performance e indicatori di bilancio;
- la valutazione organizzativa dell'ente non è effettuata in modo adeguato;
- non è ancora operativo un verso e proprio sistema di controllo di gestione anche se si è provveduto alla mappatura di tutti i processi;
- non è ancora attivo un vero e proprio sistema di controllo strategico;
- occorre approfondire con attenzione il coinvolgimento degli utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance specie in considerazione del tipo di attività che il CREA svolge;
- sovente l'autovalutazione della performance di ruolo è pari a "4", valore numerico che corrisponde al giudizio "performance superiore alle aspettative attese";
- le relazioni di autovalutazione ripropongono i medesimi contenuti della relazione generale invece di fornire elementi di valutazione sui comportamenti organizzativi propri della performance di ruolo;
- non sempre gli obiettivi strategici sono adeguatamente sfidanti;
- a volte non si è provveduto ad adeguare gli obiettivi a fronte di cambiamenti intervenuti in corso d'anno rispetto a quanto supposto nel Piano della performance.

4. Il sistema della trasparenza e il sistema dei controlli interni

Il CREA, allo scopo di assicurare la piena accessibilità dei dati e delle informazioni pubblicate, ha implementato, nel 2016, l'attività di aggiornamento dei dati, dei documenti e di ogni altra informazione per i quali è richiesta la pubblicazione sul sito istituzionale, all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente", in attuazione di quanto previsto dall'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo n. 33 del

2013, di “riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte della pubblica amministrazione”.

Come noto, gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione dei dati sui siti istituzionali si collocano nel novero del più generale concetto di governance, al quale si fa riferimento con l’espressione “open government”, che costituisce un modello di governo basato su tecnologie che permettano alle pubbliche amministrazioni di essere aperte e trasparenti.

I dati sin qui pubblicati rispondono ai requisiti previsti dalle linee guida per i siti web della pubblica amministrazione, di cui alla deliberazione dell’ANAC n. 50 del 2013, e sostanzialmente sono aggiornati, con cadenza periodica, in formato aperto, secondo la nota modalità denominata open data, che consente a chi lo desidera il loro riutilizzo e sono resi ostensibili a tutti senza nessuna forma di restrizione.

Anche sotto il profilo della qualità, l’Ente ha attuato iniziative finalizzate a innalzarne il livello progressivamente, così da assicurare l’eventuale controllo pubblico e realizzando anche, nel contempo, finalità di performance con la individuazione di specifici obiettivi nel relativo Piano triennale.

Può così dirsi che è stato garantito l’obiettivo di mettere a disposizione della collettività ogni informazione utile sulla vita dell’Istituto, ampliando in qualche modo il concetto di trasparenza, inteso quale livello essenziale delle prestazioni erogate dalla pubblica amministrazione. In quest’ottica è stato assecondato quello che la legge sulla trasparenza chiama sviluppo di forme di controllo diffuso sull’operato delle singole P.A., al fine di verificare l’attuazione dei principi costituzionali di buon andamento ed imparzialità dell’azione amministrativa.

Occorre in tal senso, ancora, l’adozione di misure organizzative tese a dare maggiore pubblicità alla valutazione dei risultati conseguiti, sia in termini di performance organizzativa che individuale, evitare la duplicazione delle informazioni contenute nella sezione “Amministrazione Trasparente”, integrare l’apporto alla trasparenza delle banche dati dell’Amministrazione.

È stato verificato che l’Ente ha provveduto all’aggiornamento annuale, per scorrimento, del Programma triennale della trasparenza, quale sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2015-2017, che risulta redatto in conformità alle apposite linee guida emanate dall’ANAC.

Il Programma della trasparenza è stato regolarmente adottato dal Consiglio di amministrazione nell’ambito del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e pubblicato nel sito istituzionale sezione “Amministrazione Trasparente”.

Esso sviluppa sostanzialmente, su base triennale, gli interventi che l’Istituto intende portare avanti per assicurare lo sviluppo non solo della trasparenza, della rendicontazione della performance e dell’anticorruzione, ma soprattutto lo sviluppo di forme di implementazione culturale su questioni e concetti inerenti alla trasparenza, senza i quali essi restano adempimenti di carattere amministrativo.

In questo scenario non vi è dubbio che le politiche sulla trasparenza hanno svolto, e devono svolgere secondo quelle che sono gli intenti del Legislatore, un ruolo fondamentale per le politiche di prevenzione della corruzione e per la salvaguardia dell’integrità, intesa qui come onestà.

Nel programma della trasparenza sono previsti una serie di interventi finalizzati proprio al rafforzamento della azioni di prevenzione della corruzione e per la integrità dei comportamenti, allo scopo di garantire un controllo costante e permanente sull’azione dell’Ente, nonché iniziative finalizzate ad aumentare la consapevolezza che la trasparenza è un valore e come tale va rafforzato in ogni suo passaggio, in modo da sancire il principio di buona amministrazione di cui costituisce la più eloquente manifestazione.

Le misure previste nel Programma, che strettamente si integrano con le misure in materia di prevenzione della corruzione, sono coerenti, in termini di obiettivi, con quelle previste nel Piano della performance. La coerenza ed il collegamento tra i tre piani (performance, trasparenza e anticorruzione) è stata sostanzialmente assicurata, anche se si può fare di più e di meglio.

Resta il problema, in verità in pochi casi, di una non sempre esaustività e completezza dei dati, come nel caso della pubblicazione delle retribuzioni dei dirigenti, per le quali è previsto un rinvio al decreto di nomina il quale non contiene, tuttavia, alcun dato, ed una non completa applicazione della deliberazione dell'ANAC n. 382 del 2017, riguardante in ogni caso questioni particolarmente complesse sotto il profilo interpretativo, alcune delle quali al vaglio della magistratura amministrativa (TAR del Lazio).

La trasparenza trova oggi la sua principale manifestazione nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione che risultano qui soddisfatti. Anche l'attestazione di detti obblighi, che è affidata dalla legge all'OIV, nella sua veste di organismo terzo e imparziale, registra uno sforzo di adempiere al dettato normativo.

Con riguardo alla applicazione della deliberazione dell'ANAC n. 236 del 2017, si manifestano perplessità in ordine alla sottoscrizione, da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche del documento di attestazione degli obblighi di pubblicità di cui allegato 1 della cennata deliberazione.

È da rilevare, infine, che la cennata deliberazione n. 236 non specifica chi debba poi provvedere, una volta che il RPC abbia compilato la griglia, alla relativa attestazione.

Le attività di monitoraggio del Programma della trasparenza e della pubblicazione dei dati non sono state ovviamente eseguite dall'OIV perché assente.

La giornata della trasparenza per l'anno 2016 si è tenuta regolarmente con la partecipazione degli Stakeholder interni. A questo proposito una più ampia partecipazione ed un maggiore coinvolgimento fortemente auspicabile così come il significato che di essa si deve dare, e cioè non tanto quella di una giornata in occasione della quale sono illustrati i risultati ottenuti nell'ambito delle iniziative previste dal Programma della trasparenza, bensì quella di apertura al mondo esterno con la illustrazione dei principali risultati conseguiti e di quelli che ci si prefigge di ottenere.

Quanto infine all'accesso civico, esso si è rilevato un valido strumento per stimolare l'Istituto ad incrementare il proprio livello di trasparenza ed integrità.

Il capitolo sull'integrità dei controlli interni, che solitamente, anche per colpa delle indicazioni fornite a suo tempo dalla CIVIT sulla stesura della Relazione qui in argomento, non viene quasi mai previsto in relazione del tipo di cui trattasi, merita un discorso a parte.

Le previste forme di controllo interno sono infatti realizzate solo in parte, mediante il funzionamento del controllo di regolarità amministrativo-contabile, assolto dal Collegio dei revisori dei conti e dal Magistrato della Corte dei conti, la valutazione dei dirigenti, che risulta sufficientemente effettuata mediante apposita disciplina contenuta nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui si è già detto infra.

Per quanto riguarda invece il controllo di gestione esso risulta ben programmato mediante l'attribuzione delle relative competenze ad apposito ufficio, ma nel concreto le attività sono state appena avviate. Del tutto inesistente è invece il controllo strategico, già attribuito dal d.lgs. 289 del 1999 ai servizi di controllo interno (c.d. SECIN) o strategici e oggi intestato alla competenza dell'OIV per effetto di quanto previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2009, come confermato dal d.lgs. 74 del 2017.

5. Prospettive di miglioramento in considerazione anche del d.lgs 74

Considerate le significative novità introdotte nel dettato normativo del d.lgs. 150/2009 a seguito dell'approvazione del d.lgs. 74/2017 l'OIV, tenuto anche conto dell'esperienza maturata dall'applicazione dell'attuale SMVP e dei rilievi sollevati nel corso delle sedute svolte – l'OIV ha sollecitato – fornendo il proprio supporto metodologico – la definizione di una *road map* per giungere alla definizione di un nuovo SMVP prima dell'approvazione del nuovo Piano della performance.

Fermo restando che il nuovo SMVP del CREA dovrà necessariamente recepire le funzioni attribuite all'OIV dal d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017 incluse quelle relative a: misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, proposta della valutazione annuale dei dirigenti di vertice, le attività di controllo strategico, si segnalano sinteticamente, alcune delle raccomandazioni che, nel merito, l'OIV ha fornito all'amministrazione.

1. SMVP è un documento che deve essere improntato a criteri di semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti valutativi, nonché di comprensibilità per tutti coloro i quali, a diverso titolo, partecipano a detti procedimenti, compresi gli utenti esterni. IL SMVP può essere aggiornato annualmente. Si tratta di un'opportunità che l'amministrazione può utilizzare per realizzare concretamente ed efficacemente, anche in modo progressivo, quanto disposto dal dettato normativo.
2. Tutti i dipendenti del CREA devono essere assoggettati alla valutazione della performance. Fanno eccezione i componenti degli organi statuari e i ricercatori e tecnologi non responsabili di strutture. Per questi ultimi, infatti, le disposizioni vigenti rinviano la definizione della relativa disciplina ad un successivo provvedimento amministrativo.
3. Sono sconsigliati i procedimenti di autovalutazione da parte delle persone valutate, atteso il loro consistente rischio di autoreferenzialità.
4. La valutazione deve avere per oggetto la performance organizzativa e la performance individuale. Per entrambe è necessario avere adeguati strumenti, anche contabili, di rilevazione e misurazione.
5. Occorre impiantare un sistema di controllo di gestione e di controllo strategico, avendo peraltro l'amministrazione già provveduto alla mappatura dei processi.
6. La performance organizzativa andrebbe chiaramente articolata in due livelli: la performance di ente e la performance delle strutture organizzative.
 - 6.1. La performance di ente dovrebbe attenersi al grado di conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente considerato nel suo insieme. Tali obiettivi discendono dalle direttive impartite dal Ministero vigilante nel più vasto ambito delle politiche pubbliche di settore definite in sede governativa e ministeriale (obiettivi generali). Di norma essi sono indicati all'interno del Piano Triennale delle Attività, previsto dall'art.7 del d.lgs. 218/16 e richiamati nel Piano della Performance.
 - 6.2. La performance delle strutture organizzative attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi scaturenti da un processo di negoziazione fra DG e responsabile di ogni unità organizzativa coordinata da un responsabile. Tali obiettivi s'individuano in coerenza le risorse effettivamente disponibili (finanziarie e non) e sono coerenti con gli obiettivi strategici dell'ente considerato nel suo insieme. Tali obiettivi possono essere attribuiti anche a strutture guidate da un funzionario titolare di posizione organizzativa.

- 6.3. Visto il dettato del d.lgs. 74 del 2017, una parte prevalente delle risorse monetarie destinate alla remunerazione variabile va assegnata alla realizzazione della performance organizzativa, intesa nelle due componenti sopra indicate. Conseguentemente, la performance conseguita dalla struttura organizzativa dovrebbe costituire (in percentuali da definire) la componente più significativa della remunerazione variabile del responsabile.
7. Ai sensi dell'articolo 19bis del d.lgs. 150 del 2009, come modificato dal d.lgs. 74 del 2017, il SMVP ai fini del processo di misurazione delle performance organizzative deve contemplare la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali.
8. La performance individuale riguarda: il conseguimento di obiettivi individuali dei quali risponde un singolo dipendente e i comportamenti organizzativi.
- 8.1. Gli obiettivi individuali sono assegnati dagli organi statuari al DG, dal DG ai dirigenti generali, da questi a ogni dirigente e da ogni dirigente a eventuali responsabili di struttura organizzativa afferenti alla propria area. Ogni responsabile può eventualmente assegnare obiettivi individuali ai dipendenti che operano presso la propria struttura organizzativa. Gli obiettivi individuali hanno carattere di specificità e sono collegati alle prestazioni prodotte da ogni persona nel suo specifico ruolo.
- 8.2. Gli obiettivi che eventualmente il responsabile di struttura organizzativa assegna alle singole unità di personale operanti nella stessa sono di tipo operativo, discendono direttamente da quelli ad essa assegnati e sono pertanto riconducibili agli obiettivi strategici dell'ente nel suo complesso.
- 8.3. I comportamenti organizzativi riguardano l'effettiva manifestazione delle competenze possedute dal DG, dai dirigenti, dai responsabili di struttura organizzativa e da altro personale dipendente. Particolare attenzione deve esser posta sui profili comportamentali attinenti alla capacità di innovare, di motivare i propri collaboratori, di coinvolgere l'utenza (interna ed esterna). A tal proposito, è opportuno mettere in cantiere un Manuale delle competenze che consenta di differenziare le schede di valutazione dei comportamenti attesi in funzione del ruolo specifico ricoperto all'interno dell'organizzazione.
- 8.4. Una parte prevalente delle risorse monetarie destinate alla remunerazione della performance individuale va collegata al conseguimento degli obiettivi specifici di performance individuali, seppur in modo decrescente al ridursi del livello gerarchico e di responsabilità ricoperto all'interno dell'organizzazione, considerando il raggiungimento di questi ultimi prevalente rispetto ai comportamenti organizzativi.
9. I soggetti da individuare come valutatori devono essere, di norma, quelli che hanno effettuato la nomina dei soggetti incaricati e/o che hanno assegnato loro gli obiettivi, anche in applicazione del principio della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore, previsto dalle vigenti disposizioni di legge (d.lgs n. 286 del 1999).in materia di valutazione e dai contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL Area VII).
10. Fermo restando quanto già richiamato in merito alle funzioni attribuite dalla legge all'OIV in materia di valutazione della performance, i soggetti chiamati a effettuare la valutazione sono: il C.d.A. per il Direttore Generale; il Direttore Generale per i due dirigenti di ufficio dirigenziale generale; questi ultimi per i dirigenti loro assegnati, unitamente al Direttore Generale per i dirigenti eventualmente a lui assegnati; il Presidente per i direttori delle strutture di ricerca, sentito il Direttore Generale per i profili

operativo - gestionali; il dirigente/direttore della struttura per gli altri dipendenti afferenti alla struttura.

11. La valutazione deve essere unica, in modo da non prevedere due livelli di valutazione (cosiddette di prima e seconda istanza), da parte di due diversi soggetti.
12. La valutazione deve essere sempre preceduta da una proposta di valutazione e non lasciata priva di una precedente, circostanziata, istruttoria, che va effettuata da parte di un soggetto terzo e neutro rispetto al valutato e al valutatore, da individuarsi nell'OIV, ferma restando la titolarità della competenza e della decisione finale in capo al soggetto valutatore. A tale fine va previsto che i soggetti valutati predispongano un'apposita relazione specificatamente mirata ad illustrare gli obiettivi conseguiti rispetto a quelli attribuiti.
13. Deve essere sempre esperibile la richiesta di riesame della valutazione effettuata, quale strumento di garanzia posto a disposizione del soggetto valutato.
14. Il soggetto o i soggetti individuati ai fini del riesame non devono avere partecipato al procedimento di valutazione ed il suo/loro parere sulla richiesta di riesame non deve essere vincolante.
15. Devono essere individuati meccanismi chiari e semplici di riconduzione dei parametri di valutazione con le diverse corrispondenti quote previste dai differenti trattamenti premiali (retribuzione di risultato e produttività), stabiliti dai contratti collettivi nazionali di lavoro.
16. Devono essere stabilite, per i soli dirigenti interessati, le percentuali di riduzione della retribuzione di risultato, in relazione ad eventuali inadempimenti rispetto a specifici obblighi previsti da apposite norme di legge.
17. Occorre predisporre il bilancio di genere
18. Ai sensi dell'articolo 7, comma 2bis del d.lgs n. 150 del 2009, come modificato dal d.lgs n. 74 del 2017, il SMVP deve definire le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e del bilancio. A tale fine possono essere utile riferimento, per quanto compatibili con la struttura e l'organizzazione amministrativo-contabile degli enti di ricerca, le linee guida per la redazione del Piano della performance dei ministeri adottate dal Dipartimento della funzione pubblica.
19. Ai sensi dell'articolo 3, comma 5bis del d.lgs n. 150 del 2009, come modificato dal d.lgs n. 74 del 2017, il SMVP deve altresì disciplinare le modalità e i criteri per l'attribuzione di una "valutazione negativa" dei dirigenti.

Sarà cura dell'OIV verificare la corretta applicazione delle linee guida che saranno prodotte dal Dipartimento della funzione pubblica (art. 11, comma 1, lettera c, del D.Lgs 74/2017).

6. Conclusioni: verso il Piano della performance 2018-20

Alla luce di quanto esposto nei paragrafi precedenti, l'OIV desidera manifestare all'interno della presente Relazione l'intento di affrontare i prossimi cicli di performance con un approccio di graduale ma continuo miglioramento, introducendo progressivamente modifiche e innovazioni direttamente in sede di aggiornamento annuale del SMVP.

In vista della redazione del primo Piano della Performance dopo il proprio insediamento (31 gennaio 2018), l'OIV ha concordato con gli uffici un percorso strutturato secondo i seguenti step:

1. Predisposizione del nuovo SMVP, con la chiara indicazione secondo i principi già comunicati alla STP e ribaditi nel presente documento;
2. Ricezione delle linee di indirizzo strategico individuate nel Piano Triennale di Attività (PTA), previsto dall'art. 7 del d.lgs. 218/16;
3. Presentazione del nuovo impianto (versione da deliberare) del SMVP agli organi di indirizzo politico-amministrativo del CREA e successivamente ai Dirigenti;
4. Declinazione degli indirizzi (e di eventuali obiettivi strategici) indicati nel PTA negli obiettivi operativi da concordare e assegnare alle strutture;
5. Mappatura degli stakeholder coinvolti nelle aree strategiche (per consentire di adempiere a quanto previsto dagli art.8 e 19bis del d.lgs. 150/09);
6. Approvazione del SMVP e presentazione agli stakeholder (interni ed esterni) in occasione della Giornata della Trasparenza;
7. Approvazione del Piano della Performance 2018-20.

Si tratta di una roadmap che può subire delle modifiche in base a fattori endogeni (la stesura del PTA) o esogeni (es. la pubblicazione di Linee Guida per la stesura del SMVP da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica), ma che ha l'obiettivo di tracciare la strada per un miglioramento significativo della gestione del performance del CREA, a partire già dal prossimo ciclo 2018-20.