

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI

ANNO 2018

(Articolo 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009)

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 – articolo 14, comma 4, lettere a) – assegna all'Organismo Indipendente di Valutazione il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando allo scopo una Relazione annuale.

La presente Relazione riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni dell'INRiM nel 2018, tenendo conto anche dell'evoluzione delle attività dell'Ente sino alla data della sua predisposizione.

Per la stesura della presente Relazione si è tenuto conto, per quanto applicabili, degli indirizzi operativi forniti dall'ANVUR nel proprio documento "*Linee guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*" del 18 aprile 2019.

Si fa presente, inoltre, che la stessa ANVUR ha comunicato, tramite avviso pubblicato sul proprio sito web il 17 maggio 2019, che la scadenza per la presentazione della Relazione annuale, per gli OIV degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR, è fissata al 15 luglio 2019.

Una specifica importanza ha rivestito, in aggiunta, l'interlocuzione diretta avuta con gli Organi di vertice (Presidente e Direttore Generale) e con la Struttura di supporto, nonché l'esame della documentazione istituzionale approvata dal Consiglio di Amministrazione nell'arco di tempo considerato.

Il quadro d'insieme e le attività svolte dall'OIV nel 2018

Nel 2018 l'Organismo ha svolto i propri compiti in pieno esercizio delle funzioni, essendo il primo anno di attività a regime. Si ricorda, infatti, che l'avvicendamento tra il precedente OIV e l'attuale si è concretizzato nel mese di novembre 2017.

A partire dal 1 gennaio 2018, l'OIV ha svolto le seguenti attività:

- analisi ed esame delle delibere ANAC emesse nel 2018;
- analisi ed esame delle delibere ANVUR emesse nel 2018;
- monitoraggio di I° livello sul ciclo integrato Performance-Trasparenza 2018-2020;
- monitoraggio di II° livello su alcune sezioni del sito "Amministrazione trasparente";
- attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza;
- elaborazione della proposta di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2017;
- elaborazione e redazione del documento "*Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – Anno 2017*";
- validazione della "*Relazione sulla Performance – anno 2017*";
- partecipazione alla fase istruttoria del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- partecipazione al "*Vision meeting*" finalizzato alla raccolta di idee e stimoli per la definizione del Documento di Visione strategica decennale previsto dall'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 213/2009.

Da tenere presente che il 19 dicembre 2017 il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha deliberato la nomina del nuovo Direttore generale; di conseguenza la Direzione generale ha visto l'avvicendamento della Dr.ssa Ines Fabbro con il Dr. Moreno Tivan che, nel mese di febbraio 2018, ha assunto l'incarico di Direttore generale per il quadriennio 2018-2021.

Sono, altresì, intervenute rilevanti novità gestionali, che hanno reso il contesto interno particolarmente articolato e, per molti aspetti, ancora in divenire.

Rilevanti modifiche statutarie hanno comportato mutamenti agli assetti organizzativi, in particolare per quanto concerne l'organizzazione e la dipendenza funzionale del Servizio Tecnico per le Attività rivolte ai Laboratori di Taratura (STALT), nonché l'istituzione, nel mese di marzo, della nuova struttura dirigenziale di II livello "*Direzione risorse umane e contratti*", successivamente modificata a giugno 2018, cui è conseguito l'affidamento di un

incarico dirigenziale di livello non generale a decorrere dal 1 settembre 2018.

Nel corso del 2018, peraltro, a seguito dell'approvazione del *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità* è entrato in piena operatività il nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica.

Sempre nel 2018 si è dato avvio al processo di revisione e aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, per renderlo più adeguato alla normativa vigente. Tale processo, che è proseguito nell'anno in corso, ha comportato una fase di confronto, anche delicato, con le organizzazioni sindacali, che questo OIV auspica possa proseguire proficuamente nei prossimi mesi.

A tal proposito questo OIV, allo scopo di fornire un ulteriore canale "dialogo", si rende disponibile, successivamente all'adozione del nuovo Sistema, a svolgere un incontro con le rappresentanze sindacali, per condividere un percorso di monitoraggio sugli aspetti operativi del Sistema e valutare possibili aggiornamenti, da introdurre eventualmente nei prossimi cicli di gestione della performance.

L'insieme delle suddette novità, hanno fatto sì che l'intera struttura organizzativa dell'Istituto nel 2018 fosse da considerarsi "provvisoria" e che, pertanto, in un "anno ponte", in via del tutto eccezionale, per consentire all'Ente di assimilare meglio le notevoli novità organizzative e gestionali introdotte, anche l'intero ciclo della performance fosse da gestire a scorrimento.

Da ultimo, si ricorda che è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge 19 giugno 2019, n. 56 recante "*Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo*" (G.U. n. 145 del 22 giugno 2019), con la quale sono state introdotte novità in tema di reclutamento del personale e di concorsi pubblici, norme sul controllo delle presenze dei dipendenti pubblici e azioni per il miglioramento dell'efficienza amministrativa. Infatti, il c.d. decreto "Concretezza" istituisce, presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Nucleo delle azioni concrete di miglioramento dell'efficienza amministrativa, denominato "Nucleo della Concretezza".

A questo organo è affidata la concreta realizzazione delle misure indicate nel *Piano triennale delle azioni concrete per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni*, predisposto annualmente dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, che prevede:

a) azioni dirette a garantire la corretta applicazione delle disposizioni in materia di organizzazione, funzionamento, trasparenza e digitalizzazione delle PA e la conformità

dell'attività amministrativa ai principi di imparzialità e buon andamento;

b) azioni dirette a implementare l'efficienza delle PA, con indicazione dei tempi per la realizzazione delle azioni correttive.

Un'altra importante novità riguarda l'avvio dell'iter negoziale tra MIUR e organizzazioni sindacali per il rinnovo contrattuale del settore Ricerca, mediante l'attivazione della Commissione per l'ordinamento professionale prevista dall'articolo 69 del vigente CCNL "Istruzione e ricerca". Il 27 maggio 2019, infatti, si è tenuta la prima riunione della Commissione paritetica tra ARAN e organizzazioni sindacali rappresentative del comparto che, in preparazione del prossimo rinnovo contrattuale 2019-2021, ha trattato i seguenti temi:

- eventuale revisione dell'ordinamento professionale, anche alla luce dei cambiamenti organizzativi intervenuti in questi anni;
- approfondimento specifico su ricercatori/tecnologi;
- verifica dell'attuale modello di progressione economica e di livello.

Da segnalare, infine, che è in discussione in Parlamento il disegno di legge (A.S. 1122) recante *"Deleghe al Governo per il miglioramento della Pubblica Amministrazione"* che contiene una specifica delega al Governo finalizzata a *"prevedere strumenti per assicurare il miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni pubbliche e della qualità dei servizi erogati ai cittadini, il riconoscimento e la valorizzazione del merito dei dipendenti pubblici rispetto al contributo prestato, anche in funzione del conferimento, rinnovo o revoca degli incarichi dirigenziali, nonché dell'individuazione di specifici sviluppi di carriera del personale dirigenziale e non"*.

I principi e i criteri direttivi per la delega lasciano presagire l'approvazione, in un prossimo futuro, di uno o più decreti legislativi che andranno a ridefinire la vigente disciplina in materia di misurazione e valutazione della performance; così come sarà rivista la disciplina degli organismi indipendenti di valutazione, anche prevedendo l'adeguamento dell'organizzazione delle attuali strutture tecniche permanenti di supporto.

Elementi intervenuti nel corso dei primi mesi del 2019

Nel corso dei primi mesi del 2019 sono accaduti, all'interno dell'Ente, alcuni avvenimenti di particolare importanza con impatto diretto sui temi oggetto della presente Relazione, il più importante dei quali consiste nella decisione di adottare il Piano integrato della Performance e della Trasparenza 2019-2021 per scorrimento del Piano integrato 2018-2020, adottato dall'organo di indirizzo politico nella seduta del 20 novembre 2018.

Tale decisione, condivisa dall'OIV, è stata adeguatamente motivata e correttamente comunicata sia all'ANVUR, con lettera prot. n. 6517 del 14 settembre 2018, sia all'Ufficio per la Valutazione della performance del Dipartimento della funzione pubblica, con lettera prot. n. 558 del 24 gennaio 2019.

Si è concordato, infatti, sulla base di un principio di gradualità e proporzionalità, che sarebbe stato improduttivo per l'Ente effettuare una nuova programmazione del ciclo della performance a distanza di pochi mesi da quella approvata in prossimità della fine del 2018. Al tema della tempistica sono state addotte ulteriori motivazioni, pienamente condivisibili, alla luce del complesso processo di revisione della strategia e della propria organizzazione. In tale contesto, questo OIV ha potuto constatare la determinazione dell'Ente nel perseguire un miglioramento continuo, soprattutto, nel favorire processi gestionali orientati a introdurre una cultura della valutazione più robusta.

Si evidenzia, a tal proposito, l'esecuzione di diverse attività orientate a irrobustire i processi valutativi interni, a un maggiore coinvolgimento del personale nei processi decisionali, a potenziare le attività di terza missione dell'Ente, nonché a renderlo più aperto e conoscibile verso l'esterno.

Si ritiene utile, a titolo esemplificativo, citare le principali attività portate avanti che si collocano nel solco di tale miglioramento: il lavoro di revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP); la partecipazione dell'Ente al tavolo tecnico sulla performance promosso dalla Conferenza Permanente dei Direttori generali degli Enti di Ricerca (CO.DI.G.E.R.); l'adesione al progetto "F@CILE CAF" promosso dal FORMEZ per un *check* diagnostico della performance organizzativa; la partecipazione del personale dell'Istituto ad azioni formative in materia di performance management; lo svolgimento di un "Vision meeting" finalizzato a redigere il documento di visione decennale con il contributo del personale interno.

Il lavoro svolto

Le annotazioni, le considerazioni e i suggerimenti di seguito esposti si fondano sull'analisi dei principali documenti istituzionali dell'INRiM: Documento di visione strategica 2010 - 2020; Ciclo Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2018 - 2020; Piano Triennale delle Attività 2018 - 2020; Bilancio di previsione 2018.

Ulteriori riscontri sono stati effettuati dall'OIV, sia analizzando documenti ed elaborati, sia sulla base degli elementi emersi dagli incontri avuti con il Direttore Generale, dott. Moreno Tivan, anche in qualità di Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e con il vario personale che supporta l'OIV.

L'attività di esame documentale e di interlocuzione diretta si è resa necessaria per motivi di natura metodologica e per ricostruire un quadro cognitivo di contesto.

Struttura della Relazione e destinatari

La presente Relazione illustra in primo luogo i temi legati alla gestione del ciclo della performance, all'applicazione del sistema di misurazione, al monitoraggio in materia di trasparenza, al livello di integrazione del sistema dei controlli interni.

Successivamente riassume sinteticamente le problematiche emerse e le possibili aree di miglioramento, per le valutazioni dei destinatari della presente relazione e per il monitoraggio da parte dello stesso OIV, nonché di tutti gli stakeholders, dell'evoluzione e dei progressi compiuti dall'Ente.

La Relazione è trasmessa al Presidente, all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo, al Direttore Generale e al Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità e all'ANVUR.

Si raccomanda la pubblicazione della presente Relazione, in formato aperto, sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione Trasparente, sotto sezione di primo livello "*Controlli e rilievi sull'Amministrazione*", sotto sezione di secondo livello "*Organismi indipendenti di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe*".

La performance e il sistema di misurazione e valutazione

L'OIV, nel far presente che l'INRiM ha formalmente adottato il "*Ciclo integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2018-2020*" con delibera del C.d.A. del 20 novembre 2018, attesta che tale adozione non è avvenuta nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa; pur tuttavia è coincisa, per la terza volta, con l'adozione contestuale del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità. L'OIV osserva altresì la presenza del "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" datato 2012, che costituisce un aggiornamento del sistema del 2011. In disparte da considerazioni di merito sull'efficacia di tale sistema, che questo OIV ha avuto modo di far presente ai vertici dell'Ente, richiedendone la revisione, si precisa che il Direttore generale ha comunicato, con lettera prot. n. 3135 del 7 maggio 2018, la volontà "*di mantenere transitoriamente in vigore il Sistema istituito nel 2012*", contestualmente "*all'intenzione di rivedere il suddetto sistema per attualizzarne i contenuti*". Preso atto, lo scrivente ha riscontrato il proficuo impegno dell'amministrazione nel rivedere il nuovo Sistema. All'esito del lavoro istruttorio, infatti, il Sistema aggiornato è stato prima oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali e successivamente trasmesso all'OIV il 24 aprile 2019 per la formulazione del prescritto parere vincolante. Rilasciato il proprio parere, l'OIV ha constatato l'avvenuto inserimento del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance all'ordine del giorno del Consiglio di Amministrazione della seduta del 2 maggio 2019. Pur tuttavia, il Sistema non è stato ancora formalmente adottato dall'organo di indirizzo politico in quanto, come si legge nel comunicato rilasciato dal C.d.A. e disponibile sul sito web dell'Ente, "*il Consiglio di Amministrazione, osservato l'obbligo normativo di procedere all'aggiornamento annuale del SMVP, preso atto del parere favorevole dell'OIV, si è espresso favorevolmente sui principi e sul contenuto del documento presentato. Osservate le richieste giunte dalla RSU e dalle rappresentanze sindacali, con volontà di dialogo, su proposta del Direttore generale, ha ritenuto di rimandarne l'adozione alla prossima seduta utile*".

In attesa di conoscere le determinazioni finali del C.d.A. in merito al Sistema di misurazione e valutazione, l'OIV si rende disponibile, in accordo con l'amministrazione, a svolgere sia un incontro con le rappresentanze sindacali, sia a effettuare un incontro con il personale dell'Ente per un'attività di sensibilizzazione e di formazione sui contenuti del nuovo Sistema.

Il grado di integrazione con la documentazione strategica

In coerenza con il Documento di Visione Strategica, nel Piano Triennale delle Attività (PTA) 2018 – 2020 sono riportate le azioni strategiche sia a carattere scientifico che a livello organizzativo/gestionale. L'INRiM organizza gli obiettivi generali e strategici delle sue attività di ricerca per il triennio 2018- 2020 secondo le linee individuate nell'ambito della programmazione comunitaria rappresentata da European R&D Framework Programme Horizon 2020.

Come riportato nel PTA, *“Le quattro Linee Prioritarie individuate in Horizon 2020, Excellent Science, Industrial Leadership, Societal Challenges and Key & Enabling Technologies, trovano corrispondenza nei quattro Obiettivi Generali individuati da EMPIR, definiti nel presente piano di attività triennale come Excellent science: developing basic scientific metrology, Industrial leadership: addressing the innovation gap, Meeting the societal challenges e Key & Enabling Technologies. L'INRiM ha individuato oltre alle linee precedenti una quinta linea prioritaria, comune a tutte le strutture, che raccoglie i principali obiettivi strategici legati al ruolo di istituto metrologico nazionale.”*

Con riferimento a questi obiettivi generali, l'INRiM individua i propri obiettivi strategici in accordo con lo schema di seguito riportato. Nel grafico sono riportati i quattro principali pilastri, secondo i quali si sviluppano le attività delle tre Divisioni e della struttura STALT in cui è organizzato l'Istituto dal punto di vista operativo.

Excellent science: developing basic scientific metrology	Industrial leadership: addressing the innovation gap	Meeting the societal challenges	Key & enabling technologies
Metrologia fisica	STALT: innovazione e servizi per l'impresa	Metrologia per la qualità della vita	Nanoscienze e materiali

Il triennio 2018-2020 è caratterizzato dalla ridefinizione delle unità del Sistema Internazionale, come è stato sancito dalla 26° Conferenza Generale dei Pesi e delle Misure, tenuta a Versailles dal 13 al 16 novembre 2018. Il nuovo Sistema Internazionale è entrato in vigore il 20 maggio 2019, in occasione della Giornata Mondiale della Metrologia. In qualità di istituto metrologico nazionale, l'INRiM ha il compito di realizzare, mantenere e sviluppare i campioni nazionali di riferimento delle unità di misura del Sistema Internazionale.

Ad oggi INRiM possiede oltre 400 *Calibration and Measurement Capabilities* (CMC), tutte di altissimo livello, che consentono all'Ente di mantenere ai massimi livelli la riferibilità

internazionale, anche grazie a confronti internazionali con i laboratori metrologici nazionali degli altri Paesi. INRiM contribuisce così alla disseminazione delle unità di misura del Sistema Internazionale e ad assicurare riferibilità ai campioni con la propria attività di taratura, misura e prova. INRiM si occupa, inoltre, dello sviluppo della disseminazione in modo da soddisfare la richiesta di riferibilità in nuovi campi della scienza e tecnologia e quelle che scaturiscono dai laboratori di taratura, dal mondo industriale, dalle PA.

Nel Piano Triennale delle Attività 2018-2020, a cui si rimanda per approfondimenti, sono contenute preziose informazioni e dati sull'attività istituzionale propria dell'INRiM, quale istituto metrologico primario, per garantire la riferibilità delle misure di competenza; sulle attività di sviluppo e disseminazione, in modo da soddisfare la richiesta di riferibilità in nuovi campi della scienza e tecnologia provenienti dai laboratori di taratura, dal mondo industriale, dalle PA; sulle attività di terza missione, che possono essere riassunte in attività di alta formazione, formazione continua e permanente, servizi conto terzi, attività di public engagement, produzione e gestione di beni culturali, brevetti e spin-off.

È interesse dell'OIV continuare a monitorare l'andamento delle linee prioritarie e le attività di terza missione. Particolarmente interessate, sotto quest'ultimo aspetto, risulta l'aver programmato la stipula di nuove convenzioni di collaborazione (nel 2018 ne erano previste sette nuove) e le collaborazioni con le istituzioni accademiche per l'organizzazione di corsi di formazione e di dottorati in metrologia.

Per quanto riguarda la programmazione del personale, è da giudicare positivamente la volontà espressa dal C.d.A. di tenersi significativamente al di sotto del limite massimo prescritto per la spesa di personale (art. 9, comma 1, del D. Lgs. n. 2018/2016), in modo da non precludere operazioni di assunzione nei prossimi anni e di garantire la sostenibilità complessiva e l'equilibrio del bilancio anche in presenza di eventuali riduzioni di entrate. A tal fine, l'Ente ha stabilito i criteri cui il C.d.A. dovrà attenersi:

- Adeguato presidio dei progetti strategici per l'Istituto;
- Potenziamento delle capacità e competitività scientifiche e tecniche attraverso un equilibrato ricorso al reclutamento esterno e all'offerta di opportunità di crescita per lo staff;
- Superamento delle carenze di personale tecnico e amministrativo assicurando l'ingresso

stabile di nuove professionalità indispensabili al buon funzionamento dell'Istituto;

- Equilibrio tra il ringiovanimento del personale e la legittima aspettativa di opportunità di carriera per chi abbia conseguito risultati scientifici e tecnologici di pregio;
- Valorizzazione delle professionalità del personale tecnico e amministrativo mediante attivazione delle procedure di cui all'art. 54 CCNL 98/01 per la progressione di livello nei profili, compatibilmente con le risorse del fondo per il trattamento accessorio;
- Valorizzazione delle professionalità del personale ricercatore e tecnologo mediante attivazione delle procedure di cui all'art. 15 CCNL 2002-2005 per la progressione di livello nei profili.

A partire dall'insieme di queste azioni strategiche, nel Piano della Performance 2018-2020 sono state individuate sette tematiche trasversali, rispetto alla complessiva gestione dell'Ente, che costituiscono gli obiettivi strategici generali, dai quali, successivamente a un confronto interno con gli uffici, con una logica a cascata, sono stati elaborati compiti e attività per il triennio 2018-2020, affidati alle unità organizzative dell'Amministrazione centrale:

1. Sicurezza degli ambienti e dei processi di lavoro;
2. Miglioramento dei processi di approvvigionamento;
3. Implementazione della contabilità economica;
4. Implementazione nuova piattaforma software gestionale;
5. Riposizionamento dell'offerta commerciale;
6. Diffusione della gestione per processi e obiettivi e focalizzazione del servizio all'utente;
7. Rinnovamento del campus: ecosistema della conoscenza e dell'innovazione.

Con la stessa delibera di approvazione del suddetto Piano della Performance, in coerenza con quanto stabilito dal PTA, il Consiglio di Amministrazione ha assegnato al Direttore Generale cinque specifici obiettivi generali organizzativi, che costituiranno la base del processo di valutazione della performance individuale per il vertice amministrativo.

Sul portale dell'Ente, nella sotto sezione "Performance" del sito Amministrazione Trasparente (www.inrim.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance) è ben riportato e raffigurato l'albero della performance, con la presentazione di schede di performance e l'attribuzione delle attività alle diverse unità organizzative dell'amministrazione centrale.

Nell'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, anche se sul piano sostanziale la forma adottata è accettabile, si rende necessario, per il futuro, allinearsi alla direttiva emanata a suo tempo dalla CiVIT che, in analogia con quanto già riportato nelle schede delle unità organizzative, suggerisce una più chiara declinazione di compiti e obiettivi, nonché la definizione puntuale di pesature, indicatori e target.

L'analisi dei principali documenti programmatici dell'Ente ha evidenziato, con riferimento all'esame delle date di approvazione, un disallineamento temporale tra gli stessi documenti e le date di stanziamento in bilancio delle risorse necessarie. Infatti:

- il Bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2017 è stato approvato con delibera del 19 dicembre 2017;
- il Ciclo Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2018-2020 è stato approvato con delibera del 20 novembre 2018;
- il Piano Triennale delle Attività 2018-2020 è stato approvato con delibere successive, la prima del 31 luglio 2018 e la seconda del 9 ottobre 2018;

Va rilevato, peraltro, che gli stanziamenti di bilancio non possono tener conto degli obiettivi operativi che vengono assegnati alle unità organizzative dell'amministrazione successivamente all'approvazione del bilancio preventivo; ciò implica che il Piano della Performance non tiene conto delle risorse finanziarie necessarie per realizzare tali obiettivi.

Tale criticità appare, purtroppo, diffusa nelle pubbliche amministrazioni, condizionata spesso dalle necessità di rispettare i tempi per l'approvazione del bilancio ed evitare l'esercizio provvisorio.

Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e di utilizzo dei risultati della valutazione

Pur in presenza di un Sistema organico e formalmente adottato nel 2011, poi aggiornato nel 2012, nell'anno di riferimento l'Ente presentava un solo dirigente in servizio, con incarico decorrente dal 1 settembre 2018, in aggiunta al Direttore Generale il cui incarico risulta decorrente dal 1 febbraio 2018.

Alla data della presente Relazione non risulta ancora formulata la valutazione del personale dirigente né la proposta di valutazione, a cura dell'OIV, del Direttore generale. Tale ultima proposta sarà avanzata dall'OIV successivamente all'acquisizione della relazione del Direttore generale sulle attività svolte, e sarà formulata secondo le indicazioni fornite (Cfr. lettera OIV del 3 aprile 2019, n. rif. 2U/2019).

L'OIV ritiene opportuno ricordare come - analogamente ad altri Enti di ricerca - anche l'INRiM non applichi la valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall'attuazione dell'articolo 74, comma 4, del D. Lgs. n. 150/09 e per l'assenza di linee guida in materia. Il DPCM del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del suddetto articolo 74 e con il quale sono stati determinati i limiti e le modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del D. Lgs. n. 150/2009 ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca, dispone che gli Enti adottato specifiche misure volte a garantire *“misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e dei tecnologi, previa definizione di obiettivi, indicatori e standard, individuando fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, nonché le relative procedure di conciliazione”*.

Richiamando quanto richiesto dalla normativa, l'OIV ritiene opportuno evidenziare come non risulti ancora formalizzato alcun atto di indirizzo ministeriale in grado di sciogliere i nodi derivanti dall'applicazione del sistema di valutazione per i ricercatori e tecnologi, così come previsto dal DPCM del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del citato articolo 74.

Il DPCM, infatti, dispone che l'ANVUR, d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica, individui specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi.

Tali modalità operative devono ancora essere elaborate e fornite.

L'OIV prende atto che in data 29 settembre 2017, è stato sottoscritto l'accordo di ultrattività dei Contratti integrativi dell'anno 2012, per gli anni 2013, 2014, 2015 e 2016 per tutti i livelli di personale. Tale accordo, che in un primo momento, con delibera del C.d.A. n. 62 del 19 dicembre 2017, ha visto interessato il solo personale tecnico amministrativo (livelli IV-VIII), è stato successivamente esteso anche al personale ricercatore e tecnologo (livelli I-III) con l'adozione della delibera n. 5 del 30 gennaio 2018.

La certificazione per la costituzione del Fondo per la contrattazione integrativa è stata effettuata dal Collegio dei Revisori dei Conti con verbale n. 91 del 19 marzo 2018, il quale ha espresso parere favorevole in ordine alla compatibilità finanziaria della costituzione del fondo per la contrattazione integrativa per gli anni 2013, 2014, 2015, 2016.

L'ipotesi di contrattazione integrativa per gli anni 2017 e 2018, sottoscritta dalle parti in data 21 marzo 2019, sta seguendo l'iter di approvazione secondo la procedura prevista dall'art. 40-bis, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001.

Dall'analisi della contrattazione integrativa in vigore sino al 2016 emerge che, in merito alla performance individuale, la valutazione dei comportamenti era basata su tre parametri: (1) precisione e qualità della prestazione, (2) capacità di adattamento al contesto alle esigenze di flessibilità e gestione dei cambiamenti organizzativi, (3) assiduità all'attività lavorativa. Con il nuovo contratto integrativo, in via di approvazione, la valutazione dei comportamenti rimane su tre parametri. Risulta invariato il parametro della (1) precisione e qualità della prestazione, mentre viene introdotto un secondo parametro, la capacità di collaborazione mirata alla risoluzione dei problemi, declinato su due aspetti: (2) adattamento operativo del contenuto delle prestazioni al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi e il (3) presidio delle attività lavorative, in considerazione delle scadenze e del contesto organizzativo.

In merito alla produttività, a parere dell'OIV, la ritardata erogazione per diversi anni ha effetti negativi sulla performance complessiva dell'Ente e in termini di motivazione del personale; pertanto, invita l'Amministrazione e le rappresentanze sindacali ad avviare, già nell'anno in corso, una sperimentazione prefigurando l'adozione di nuovi criteri, avvalendosi di quanto riportato nel Sistema che è stato oggetto di confronto nella riunione del 10 aprile 2019.

Il monitoraggio in materia di trasparenza, integrità e anticorruzione

Con delibera del C.d.A. del 20 novembre 2018, è stato approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2018-2020 inserito nel documento "*Piano integrato per la Performance, la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2017-2019 dell'INRiM*"; il documento è stato pubblicato sul sito istituzionale nella apposita sezione Amministrazione Trasparente.

In seguito al cambio del Direttore Generale, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 5 giugno 2018, l'Ente ha provveduto a nominare il nuovo Responsabile della prevenzione della corruzione e responsabile della trasparenza (RPCT), nella persona del Direttore generale. Il Responsabile PCT, nel corso del 2018, nello svolgimento del proprio compito di sovrintendere all'intero processo, vigilando sul corretto funzionamento e monitorando periodicamente gli obblighi di pubblicazione, anche in ordine alla loro completezza e alla qualità dei dati, ha inviato apposite comunicazioni sia agli Uffici amministrativi sia alle Strutture scientifiche.

Nel 2018 l'OIV ha tenuto diversi colloqui con il Responsabile della trasparenza, o suo referente, durante i quali sono state discusse le azioni e le modalità operative da attuare per un efficace adeguamento agli adempimenti normativi. Al fine di verificare il costante popolamento e aggiornamento dei dati, l'OIV nel mese di ottobre 2018 ha svolto un monitoraggio intermedio sulla pubblicazione dei dati di alcune sezioni del sito "Amministrazione Trasparente" dell'Ente, redigendo un apposito report trasmesso in data 17 ottobre 2018.

Il Responsabile PCT ha redatto la propria Relazione 2018 sullo stato di attuazione del PTPC, effettuando una valutazione sintetica del livello effettivo di attuazione del PTPC, formulando considerazioni generali e indicando i fattori che hanno determinato l'efficacia delle misure attuate. La Relazione è stata redatta nei tempi previsti ed è pubblicata sul portale dell'Ente, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

L'OIV ha proceduto con l'attestazione di propria competenza sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in data 17 aprile 2019, redigendo a tal fine la griglia di rilevazione fornita dall'ANAC con delibera n. 141/2019. Gli esiti finali sono da ritenersi molto soddisfacenti.

Tutta la documentazione, alla quale si rimanda per gli approfondimenti, è pubblicata sul sito dell'Ente.

Il sistema integrato dei controlli interni

Il sistema dei controlli interni e il loro livello di integrazione e coordinamento è di interesse dell'OIV per due ordini di motivi: da un lato perché ha l'obbligo normativo di verificare il livello di integrazione dei vari controlli che operano all'interno dell'organizzazione e, dall'altro, perché è esso stesso uno dei soggetti coinvolti nella funzione controllo.

I controlli operanti all'interno di una Pubblica Amministrazione, al pari dell'INRiM, in linea teorica sono diversi tra loro e tutti rispondono alla suddivisione classica dei controlli interni:

- il controllo operativo, svolto, in primo luogo, da chi è inserito in un processo nell'ambito della propria attività di routine in osservanza alle procedure previste;
- il controllo di un soggetto esterno alla funzione sul rispetto delle procedure da parte delle varie unità organizzative, assimilabile alla attività di internal auditing, che a seconda delle aree che prende in considerazione può esser declinato in maniera diversa (contabile, finanziaria, qualità, sicurezza informatica, efficienza, risorse umane, appalti, trasparenza, anticorruzione ecc.);
- il controllo sull'adeguatezza delle procedure alle esigenze dell'Ente, tipico della funzione organizzazione, svolta nel momento in cui, svolgendo una verifica sul loro rispetto da parte di specifici uffici, si rende conto che la procedura esaminata necessita di aggiornamento;
- il controllo sui dati contabili, affidato oggi come controllo operativo degli uffici preposti e come controllo esterno agli organi ed alle istituzioni deputati;
- il controllo di gestione, che dopo il D. Lgs. n. 150/2009 ha assunto il ruolo più preciso di supporto alla valutazione della performance aziendale.

Ai fini della valutazione dell'integrazione del sistema dei controlli interni in INRiM, l'OIV ha constatato la mancanza di ufficio per il controllo di gestione e per l'attività di internal auditing, mentre il controllo sulla trasparenza e l'anticorruzione sono intesi da un lato come controllo operativo in capo ad ogni ufficio (rispetto delle procedure dell'Ente), dall'altro come controllo degli organismi delegati al controllo del rispetto di tali procedure.

Per quanto concerne l'internal auditing, l'INRiM ha partecipato alla survey "*Internal audit e controllo interno negli Enti pubblici di ricerca*", promossa dal CO.DI.G.E.R., diretta a valutare il grado di penetrazione e diffusione della funzione internal auditing all'interno degli EPR.

L'Ufficio Bilancio e contabilità svolge i controlli di ragioneria sugli atti di entrata e di spesa relativi a tutte le altre unità organizzative e nell'ambito di tale attività, in sinergia con l'Ufficio Appalti e Contratti, sono visionati tutti i contratti/convenzioni (nell'ambito di quest'ultima attività è stata segnalata una rilevante criticità nella gestione dei contratti e degli ordini pregressi, con arretrati e ritardi di grave entità, blocchi di alcune pratiche e relativi pagamenti), accertando la correttezza dell'atto e la esigibilità dei crediti.

L'amministrazione ha rilevato che, *“pur non risultando errori sistematici nella tenuta della contabilità, le procedure di verifica e controllo risultano in rilevante ritardo”*.

Non risultano ancora effettuati incontri tra l'OIV e il Collegio dei Revisori dei Conti.

È interesse dell'OIV chiedere la disponibilità al Collegio di svolgere un incontro congiunto, ritenendo importante sviluppare maggiori sinergie tra gli organismi preposti a svolgere istituzionalmente le funzioni di valutazione e controllo, anche al fine di concordare l'avvio di un costante confronto, sui temi di comune interesse, e un reciproco flusso informativo e documentale nella prospettiva dell'integrazione dei controlli nell'interesse complessivo dell'Ente.

Iniziative di engagement del personale e processi partecipativi

Particolarmente significative risultano recenti iniziative promosse dall'Ente, segno di una cultura organizzativa da incoraggiare e assecondare, soprattutto quelle messe in atto nell'ottica di un'apertura all'esterno delle attività, di coinvolgimento del personale, di attenzione al sociale e alla parità di genere, alla formazione.

Si sottolinea che l'*employee engagement* è un approccio che crea le condizioni ottimali perché tutti i membri di un'organizzazione diano il meglio, siano coinvolti rispetto a valori fondativi, motivati a contribuire al suo successo, orgogliosi e leali nei confronti dell'organizzazione.

Si segnalano, in particolare, le seguenti iniziative:

- Lo svolgimento, il 20 maggio 2018, in collaborazione con l'Associazione Centro Scienza Onlus, del primo *Open Day* rivolto al grande pubblico per celebrare la Giornata Mondiale della Metrologia o World Metrology Day (WMD 2018).

- L'organizzazione, il 20 novembre 2018, a Roma di una conferenza stampa per spiegare significato e impatto della prossima revisione del Sistema Internazionale delle unità di misura, che ha visto la partecipazione del Viceministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca.
- La presenza nella Relazione sulla performance 2018 di uno specifico paragrafo dedicato alle pari opportunità con un interessante rappresentazione di un bilancio di genere dell'Ente. Nella stessa Relazione sono indicate le azioni di miglioramento messe in atto a fronte dell'indagine sullo stress lavoro-correlato.
- A giugno 2018 è stato presentato a tutto il personale il progetto "*PIF*" (Progetto INRiM in Formazione), per la realizzazione del Piano di formazione 2019-2021. Il progetto è stato avviato con la somministrazione al personale di un questionario sul fabbisogno formativo e la realizzazione di interviste mirate a *key person*. La fase di indagine si è conclusa il 30 giugno, mentre la fase di analisi e di elaborazione dei dati il 30 settembre. Attraverso una proficua collaborazione tra Direzione generale e Direzione scientifica, il Piano triennale della formazione è stato redatto e approvato con delibera del C.d.A. n. 57 del 18 dicembre 2018. Stante la natura innovativa del Piano, in sede di deliberazione il C.d.A. ne ha previsto un monitoraggio semestrale.
- L'adesione dell'Istituto, formalizzata a gennaio 2019, al progetto "*F@CILE CAF*" promosso dal Dipartimento della funzione pubblica per un check diagnostico della performance organizzativa. Nell'ambito di tale adesione, il 6 giugno 2019 si è tenuto un webinar, organizzato da FormezPA, dedicato a dirigenti e funzionari degli Enti Pubblici di Ricerca, dal titolo "*Migliorare la performance con il CAF - Esperienze degli enti di ricerca a confronto*" in cui sono state messe a fattor comune le sperimentazioni in corso.
- La partecipazione di alcune unità di personale dell'Istituto alle attività del progetto sperimentale di formazione "*Ecco – Evaluation Campus & Community*", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, con il supporto dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.
- Il 7-8 giugno 2019 si è tenuto il "*Vision meeting*", che ha visto la partecipazione di circa cinquanta dipendenti, durante il quale si sono svolte anche attività di team building. Attraverso l'applicazione delle tecniche del *game design* in un contesto lavorativo, sono state raccolte idee e stimoli per la definizione della nuova visione decennale. Il percorso di costruzione dal basso del nuovo documento di visione strategica decennale,

attualmente in fase di prima stesura a cura della Presidenza, proseguirà con la presentazione della prima proposta di documento ai Consigli dell'Istituto e con l'avvio di una fase di dialogo con tutti i soggetti interessati, attraverso una presentazione al personale e la consultazione degli stakeholder esterni rilevanti.

In un contesto di multidimensionalità della performance organizzativa, l'insieme delle suddette azioni rafforza la cultura della valutazione; rende più efficaci i processi di *onboarding*; rende l'attività lavorativa più stimolante e coinvolgente per i dipendenti; migliora l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei vertici politici e amministrativi, sia da parte dei cittadini.

L'OIV incoraggia l'amministrazione a compiere ogni sforzo possibile per proseguire con tali iniziative, soprattutto in ottica di coinvolgimento e partecipazione del personale, in quanto i processi partecipativi migliorano la qualità delle decisioni politiche, promuovono innovazione, responsabilizzano e motivano i dipendenti, rafforzano il senso di appartenenza.

Le proposte di miglioramento

Di seguito sono riportati sinteticamente alcuni suggerimenti migliorativi, già tratteggiati nel corso della presente Relazione, sottoposti alla valutazione degli organi dell'INRiM, in primo luogo Presidente e Direttore Generale.

Le proposte sono formulate nella prospettiva di un miglioramento continuo delle attività dell'Ente, anche alla luce del percorso di riorganizzazione e di recupero di funzionalità dell'amministrazione che il Direttore Generale sta portando avanti fin dal suo insediamento.

In particolare, l'OIV propone di:

1. Approvare il «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*», implementando, anche in via sperimentale per l'anno in corso, processi di valutazione delle competenze e capacità organizzative. Conseguentemente, mettere in atto azioni informative al personale sul nuovo Sistema, attraverso comunicazioni interne, e prevedere lo svolgimento di azioni formative di sensibilizzazione.

2. Avviare i contatti con il Ministero dell'Economia e Finanze finalizzati alla stipula di un accordo di sperimentazione / convenzionamento per l'utilizzo del modulo della valutazione della performance denominato "Cloudify NoiPA", erogabile in logica software as a service (SaaS), utilizzabile da tutte le Pubbliche Amministrazioni per la valutazione della performance del personale.
3. Affinare, in fase di definizione e assegnazione degli obiettivi al Direttore generale, la specificazione degli stessi, prevedendone il carattere pluriennale, definendone target e risultati attesi.
4. Allargare il perimetro della misurazione della performance individuale a quei soggetti che oggi ne sono esclusi, riconoscendo alla valutazione altre valenze che vanno al di là della sola erogazione di premi monetari (ad esempio, valutazione del potenziale, percorsi formativi, progressioni di carriera, ecc.).
5. Effettuare un monitoraggio sull'attuazione del Piano della Performance 2018-2020 e procedere con un'analisi dei risultati ancora da conseguire affinché, dalle risultanze della stessa analisi, si avvii la nuova programmazione del Piano della Performance 2020-2022, documento che dovrà essere approvato nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa.

26 giugno 2019

Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Gianpiero Ruggiero*

*Firma depositata presso l'archivio dei documenti OIV