

30 Giugno 2016

**ORGANISMO  
INDIPENDENTE  
VALUTAZIONE DEL  
CNR**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO  
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,  
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI  
INTERNI - ANNO 2015**

*(art. 14, comma 4, lett. a) d.lgs. n. 150/2009)*

## Indice

1. Presentazione
2. Aspetti generali
3. La performance 2015 e il Sistema di Misurazione e Valutazione:
  - Grado di integrazione con la documentazione strategica
  - Modalità di definizione degli obiettivi per l'Amministrazione Centrale
  - Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance
  - Monitoraggio e Sistema informativo di supporto
  - Modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e utilizzo dei risultati della valutazione
4. Il Programma per la Trasparenza e l'integrità e il Piano di prevenzione della corruzione
5. Il Premio per l'Innovazione – Edizione 2015
6. Sistema di Gestione della Qualità e Responsabilità sociale
7. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV
8. Proposte di miglioramento

## 1. PRESENTAZIONE

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) redige la presente Relazione a rendiconto delle attività attuate dall'amministrazione e delle proprie iniziative intraprese nel corso del 2015, con la finalità di riferire in merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi, al fine di evidenziare i rischi e le opportunità delle procedure messe in atto nel CNR, presentando anche proposte per sviluppare e migliorare il ciclo della performance.

Il D. Lgs. N. 150/2009 – art. 14, comma 4 lettere a) e g) – assegna agli Organismi Indipendenti 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 sullo stato di detto funzionamento.

In merito alle competenze acquisite con il D.L. 69/2013 convertito dalla legge n. 98/2013, l'ANVUR ha comunicato agli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR, che per l'annualità 2016 la scadenza per la redazione della Relazione è prorogata al 30 giugno e che gli OIV non sono obbligati a seguire le indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 23/2013, specificando per contro alcune tematiche da trattare nella stesura del documento<sup>1</sup>. La presente Relazione espone, quindi, in forma sintetica i risultati del monitoraggio effettuato sul 2015 e dà conto del grado di applicazione da parte del CNR del decreto legislativo n. 150/2009.

La Relazione prosegue con l'esposizione degli esiti del monitoraggio effettuato su uno dei principali documenti di programmazione che l'Ente è tenuto a redigere: il Ciclo Integrato della Performance-Trasparenza-Anticorruzione. Quest'ultimo tiene conto anche dell'Attestazione sull'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, così come disciplinati nel d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*.

L'ultima sezione del documento, infine, propone una considerazione sui risultati finora raggiunti e alcune possibili soluzioni da adottare per il miglioramento dei futuri cicli della performance.

La Relazione è trasmessa al Presidente, all'organo d'indirizzo politico-amministrativo, al Direttore Generale e al Responsabile per la Trasparenza.

Si raccomanda la pubblicazione della presente Relazione, in formato aperto, sul sito istituzionale nella sezione *“Amministrazione Trasparente”*, sotto sezione di secondo livello *“Performance”*.

---

<sup>1</sup> Per la stesura del documento in oggetto, l'ANVUR indica i seguenti punti da trattare: a) grado di integrazione con la documentazione strategica; b) modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.); c) modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance; d) monitoraggio e il sistema informativo di supporto; e) modalità di valutazione dell'operato del personale; f) utilizzo dei risultati della valutazione.

## 2. ASPETTI GENERALI

In un contesto macroeconomico caratterizzato da un lieve miglioramento della congiuntura economica, il Governo ha introdotto corpose novità sul fronte dell'organizzazione del lavoro e della gestione dei processi amministrativi delle pubbliche amministrazioni e, quindi, anche sull'attività del CNR. Peraltro gli Enti e le Istituzioni di Ricerca sono direttamente destinatarie di specifiche norme che dovranno essere emanate in attuazione dell'articolo 13 della legge n. 124/2015 "*Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca*".

Nel corso del 2015, il Governo ha dato seguito all'articolo 19 del D.L. 90/2014, successivamente convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, con il quale è stata prevista una delegificazione regolamentare in materia di misurazione e valutazione della performance.

È stato, infatti, discusso e approvato dal Parlamento, ed entrerà in vigore il prossimo 2 luglio, lo Schema di Decreto del Presidente della Repubblica recante "*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*".

Le nuove norme generali regolatrici orientano l'operato del Dipartimento della Funzione Pubblica che dovrà adoperarsi per:

- ridurre gli oneri informativi a carico delle amministrazioni pubbliche, progressivamente ampliati specie in seguito all'introduzione delle disposizioni in materia di trasparenza (d.lgs. 33/2013);
- promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo programmazione economico-finanziaria, che, sebbene previsto come obiettivo generale dalla normativa vigente, non si è realizzata, con conseguente divario tra identificazione dei fabbisogni economico-finanziari e valutazione dell'efficacia dell'azione amministrativa;
- supportare l'uso di indicatori nei processi di misurazione e valutazione, in quanto la definizione su base annuale di obiettivi ed indicatori ha prodotto un sovraccarico operativo;
- garantire l'accessibilità e la comparabilità dei sistemi di misurazione;
- introdurre progressivamente elementi di valutazione anche su un orizzonte temporale pluriennale e promuovere il progressivo avvicinamento dei sistemi di misurazione per amministrazioni operanti nei medesimi settori;
- differenziare i requisiti relativi al ciclo della performance in ragione della dimensione, del tipo di amministrazione e della natura delle attività delle diverse amministrazioni ed introdurre regimi semplificati;
- migliorare il raccordo tra ciclo della performance e il sistema dei controlli interni e gli indirizzi espressi dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, in quanto si è riscontrata la presenza di sovrapposizioni e duplicazioni tra i sistemi di controllo interno di cui al d.lgs. 286/1999 ed il ciclo della performance;
- accrescere l'indipendenza della valutazione della performance. A tale proposito, si fa riferimento all'attuale assenza di procedure omogenee che assicurino l'indipendenza del processo, con particolare riferimento ai criteri di selezione e nomina degli Organismi di valutazione indipendente (OIV), la cui disciplina sarà oggetto di specifica revisione.

Si tratta di obiettivi e indirizzi generali ai quali deve ispirarsi e improntarsi l'attività di coordinamento e promozione affidata al Dipartimento della Funzione Pubblica.

È utile ricordare che in tema di valutazione delle performance, l'ANVUR ha pubblicato nel mese di luglio 2015 le *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance”* e ha annunciato di voler attuare – dopo averlo sottoposto a un periodo di consultazione pubblica – un *Manuale per la valutazione della terza missione*, rendendosi disponibile nei confronti del MIUR a valutare la terza missione degli Enti di ricerca con gli stessi principi e metodi utilizzati per le Università.

L'ANVUR si predispone quindi a fornire la base documentale e la relativa valutazione per gli enti vigilati, senza trattare temi di politica del finanziamento che non rientrano nelle proprie competenze. Al momento non è stata ufficializzata alcuna ipotesi relativa al modo in cui la valutazione della terza missione possa rientrare nel meccanismo di calcolo dell'allocazione delle risorse riservate alla quota premiale del Fondo Ordinario per gli Enti di Ricerca (FOE).

Un quadro normativo, quindi, che apre a uno scenario completamente nuovo, in cui andranno assunte da parte delle amministrazioni pubbliche decisioni complesse, alcune delle quali vincolate ai rinnovi contrattuali nazionali che seguiranno all'accordo siglato fra i sindacati e l'ARAN sulla riduzione dei comparti in cui sono suddivisi i dipendenti pubblici.

Il contesto esterno, così come sinteticamente esposto in questo paragrafo, si presenta perciò non ancora pienamente definito, stante il fatto che alcuni macro processi chiave sono in divenire, che i ruoli e le competenze delle Autorità e delle Istituzioni coinvolte sono ancora da precisare.

Da ultimo si segnala la recente approvazione del nuovo Piano Nazionale della Ricerca, approvato dal CIPE il 1 maggio 2016, che quale documento operativo nazionale di programmazione e di coordinamento verticale, allinea la ricerca nazionale alle policy europee (Horizon 2020 e Fondi di coesione), e orizzontale in quanto coordina e indirizza gli attori della ricerca (Università, Enti Istituzioni, Imprese, ecc.).

Nonostante le difficoltà e le incertezze derivanti dal quadro generale descritto, che inevitabilmente rallentano l'attuazione del ciclo della performance, una serie di stimoli verso cambiamenti strutturali (culturali, comportamentali e procedurali) cercano faticosamente la propria applicazione, anche se va detto con franchezza, che è tutto il comparto “ricerca” che necessiterebbe maggiore attenzione e un più stringente coordinamento a livello governativo per un adeguamento alle proprie peculiarità intrinseche.

In tal senso, andrà monitorata l'attuazione della delega di cui all'articolo 13 della legge n. 124/2015 che, va ricordato, è finalizzata a favorire e semplificare le attività degli enti pubblici di ricerca (EPR) e rendere le procedure e le normative più consone alle peculiarità degli scopi istituzionali di tali enti, anche considerando l'autonomia e la terzietà di cui essi godono.

### 3. LA PERFORMANCE 2015 E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Nel far presente che il CNR ha formalmente adottato il *“Piano della Performance 2015-2017”* con la delibera di Consiglio di Amministrazione n. 10 del 29 gennaio 2015, l’OIV attesta che tale adozione è avvenuta nel rispetto della tempistica prevista dalla normativa ed è coincisa, per la prima volta, con l’adozione contestuale del *“Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione”* e del *“Programma Triennale per la trasparenza e l’integrità”*.

Così facendo, per il CNR è stato possibile rendere fattiva l’integrazione tra la performance e la normativa su trasparenza e anticorruzione, seppur nei limiti dovuti a una scarsa adozione di specifiche misure di prevenzione della corruzione.

#### **3.1 Grado di integrazione con la documentazione strategica.**

L’OIV considera il 2015 come un anno in cui si è registrato una maggiore integrazione tra la programmazione del ciclo della performance e la documentazione strategica di Ente, nonché un più chiaro ancoraggio tra performance e missioni istituzionali, essendo anche il secondo anno in cui è entrato in vigore il nuovo assetto organizzativo dell’amministrazione centrale dell’ente<sup>2</sup> e si è proceduto alla definitiva assegnazione delle competenze e funzioni agli uffici dirigenziali e alle unità organizzative di II° livello.

L’OIV ha potuto riscontrare anche che sono state portate avanti, nel corso del 2015, attività riguardanti la mappatura dei processi e dei procedimenti dell’Ente, individuati a partire da quelli svolti dalle strutture dell’Amministrazione Centrale. I processi sono stati, quindi, distinti in processi gestionali e in procedimenti amministrativi.

L’OIV considera tale risultato di significativa importanza, anche perché la mappatura prodotta rappresenta una fotografia di quelli che sono i processi attualmente svolti dalle strutture dell’Amministrazione Centrale cui vengono demandate specifiche competenze. Per dare il giusto valore a tale lavoro e permettere future applicazioni, l’OIV raccomanda di procedere a una informatizzazione dei dati rilevati, da far confluire in un sistema di gestione online che possa migliorare la gestione e consentire l’aggiornamento dei processi così mappati direttamente da parte dei responsabili delle strutture.

Risulta, pertanto, necessario a parere dell’OIV che il lavoro prodotto venga quanto prima informatizzato per permettere sia l’aggiornamento costante di quanto rilevato, anche ai fini di un’eventuale reingegnerizzazione, parziale o totale, dei processi con ottimizzazione sia del tempo di completamento sia del costo di sviluppo, sia che ne venga fatta una rappresentazione a livello di flusso per permettere future possibili applicazioni legate ai processi di dematerializzazione in corso.

Nel Piano della performance preso in esame, l’integrazione tra la documentazione strategica – in particolare con il Documento di Visione Strategica – è risultata ben impostata attraverso la

---

<sup>2</sup> Cfr. Provvedimento del Direttore Generale n. 144 del 30 dicembre 2013 di *“Esecuzione delibera n. 81/2013, come modificata dalla delibera 200 adottata dal C.d.A. nella riunione dell’11 dicembre 2013 – Riorganizzazione dell’Amministrazione centrale dell’Ente”*.

presentazione di una mappa strategica e di un albero della performance da cui, a partire dagli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale, organo di vertice amministrativo, sono discesi a cascata 194 obiettivi di miglioramento gestionali che sono stati assegnati alle unità organizzative dell'amministrazione centrale.

Gli obiettivi strategici sono stati tradotti in obiettivi operativi annuali, stabiliti di intesa con i Dirigenti delle strutture interessate. La programmazione degli obiettivi operativi ha tenuto conto, oltre al risultato da perseguire, anche degli indicatori di performance e dei pesi previsti per ciascun obiettivo. Successivamente, all'interno delle singole strutture, autonomamente i dirigenti hanno pianificato le risorse umane e le risorse economiche necessarie a perseguire ciascun obiettivo, in un'ottica di coerenza con la propria pianificazione economico-finanziaria.

Per quanto riguarda l'integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria, l'OIV fa presente che dal 1 gennaio 2015 si è formalmente costituito con piena operatività l'Ufficio dirigenziale "Programmazione finanziaria e Controllo", a cui afferiscono due uffici non dirigenziali "Internal Audit" e "Controllo di gestione". Stante alcune difficoltà iniziali, legate sostanzialmente all'avviamento delle due neo strutture e a carenze di risorse, sia di personale che finanziarie, il potenziale di integrazione con i processi valutativi, in termini di inter funzionalità tra i diversi uffici coinvolti nella gestione e valutazione del personale, non si è ancora potuto sviluppare compiutamente.

Peraltro, tale integrazione risulterebbe di fondamentale importanza nell'ottica di implementare attività di valutazione e gestione dei rischi (risk assessment) che andrebbero a completare il Sistema dei Controlli interni.

Il Sistema di Controllo Interno (SCI) è un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'Ente sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Nell'attuale contesto economico le organizzazioni devono dotarsi di strumenti atti a fornire una corretta valutazione qualitativa dello SCI. La costruzione di un buon Sistema di Controllo Interno è fondamentale tanto quanto la sua manutenzione e la sua valutazione periodica in termini di affidabilità, sia sotto il profilo del disegno che del funzionamento dello stesso.

Alcune delle criticità finanziarie che l'Ente sta incontrando nell'ultimo periodo, insieme a dei fatti gestionali intercorsi nell'ultimo anno, rendono tale prospettiva programmatica della massima urgenza.

È pur vero che l'amministrazione è impegnata in un processo di definizione di nuove regole per il corretto utilizzo del sistema contabile "SIGLA", dal quale dovrebbero scaturire lo sviluppo di un'anagrafe dei progetti, dove far confluire i piani articolati di ogni progetto/attività, nonché l'elaborazione di indicatori per il controllo di gestione che potrebbero andare a implementare quel "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*", previsto dal decreto legislativo n. 91/2011.

Pur consapevole degli sforzi profusi in termini di adeguamento alla normativa di riferimento in materia di valutazione delle performance, ciò nonostante, l'OIV costata che il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance”* che l'amministrazione, ai sensi dell'articolo 7 del d. lgs. n. 150/09, avrebbe dovuto adottare con apposito provvedimento, alla data odierna non risulta ancora formalmente adottato.

L'OIV fa presente che quest'assenza del Sistema perdura oramai da diversi anni e che su tale assenza l'Organismo è intervenuto ripetutamente con richiami agli organi di vertice che, purtroppo, non hanno ottenuto finora risposta.

Il perdurante quadro generale di incertezza e indeterminazione, dovuto al combinarsi di diversi fattori esterni (ripetute o incomplete modifiche legislative, blocco della contrattazione nazionale, prevalenza di atteggiamenti difensivi nella contrattazione decentrata di Ente) e interni (avvicendamento negli organi di vertici, assenza di un codificato sistema di procedure inerenti la misurazione e valutazione, riordino dell'assetto organizzativo interno dell'Ente, ritardata adozione dei nuovi regolamenti, ecc.) giustificano solo in parte questa mancata adozione del Sistema.

Nel ribadire che l'adozione del Sistema è un obbligo di legge la cui inosservanza comporterebbe delle specifiche sanzioni<sup>3</sup>, l'OIV invita il Presidente e il Consiglio di Amministrazione a considerare tale attività come un'azione strategica dell'Ente e di ricomprenderla, di conseguenza, tra i futuri obiettivi strategici da assegnare per il 2017 al Direttore Generale.

### **3.2 Modalità di definizione degli obiettivi per l'Amministrazione Centrale**

In una logica a cascata, a partire dagli obiettivi strategici di lungo e medio termine, definiti dal Documento di Visione Strategica decennale, obiettivi di breve periodo sono stati definiti dagli organi di vertice (Presidente e C.d.A.) e assegnati al Direttore Generale con Decreto del Presidente in data 9 marzo 2015. Su questa base, con provvedimento n. 18 del 18 marzo 2015 a firma del Direttore Generale, sono stati assegnati gli obiettivi operativi di miglioramento alle singole strutture dell'Amministrazione Centrale.

L'attuazione del Piano della Performance 2015, ha visto anche la messa in esercizio di un sistema informatico per la rendicontazione intermedia degli obiettivi operativi (monitoraggio intermedio al 30 giugno 2015). L'esito del monitoraggio intermedio, attuato per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi, ha prodotto una reportistica sulle attività svolte, che è stata archiviata dal sistema, e ha comportato dodici richieste di modifica ad alcuni elementi degli obiettivi stessi (target, indicatori e pesature).

L'OIV, pertanto, esprime complessivamente un giudizio positivo sull'operato dell'amministrazione, in particolare per quanto riguarda:

---

<sup>3</sup> La mancanza del sistema di misurazione e valutazione della performance è condizione ostativa all'erogazione del trattamento economico accessorio al personale dipendente (Cfr. note CIVIT prot. 1318 del 20 febbraio 2013, n. 2518 del 18 marzo 2013).



- lo sviluppo qualitativo degli obiettivi operativi annuali che, nella loro definizione e puntualizzazione, in una logica SMART, risultano sempre più agganciati a quelli strategici di medio periodo e a cascata a quelli del Direttore Generale;
- una maggiore oggettivizzazione nelle valutazioni degli obiettivi comportamentali della dirigenza, attraverso la sperimentazione di una nuova metodologia (feedback 360°) e l'attenzione posta verso successivi percorsi di accrescimento e sviluppo individuale;
- un sistema di monitoraggio intermedio, in corso d'esercizio, sul grado di raggiungimento degli obiettivi che favorisce la logica del ciclo della performance;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi;
- la partecipazione attiva dei dipendenti e un loro maggiore coinvolgimento (employee engagement), attraverso un concorso interno aperto a tutto il personale per la realizzazione di progetti a carattere organizzativo gestionale, la somministrazione di un questionario sul benessere organizzativo, la realizzazione della Giornata della Trasparenza e il consolidamento di azioni di promozione delle pari opportunità.

Alcune considerazioni in ottica migliorativa possono essere fatte in merito alle fasi di programmazione, definizione e contrattazione degli obiettivi e programmi, per quanto concerne lo snellimento delle procedure, la riduzione dei tempi dell'intero processo, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi.

Tali aspetti da migliorare deriverebbero da problematiche sia interne (ad esempio incertezze sui soggetti preposti alla contrattazione e definizione degli obiettivi strategici gestionali) sia esterne all'amministrazione, che discendono dalla sovrapposizione temporale tra documenti di programmazione di varia natura (Piano Triennale delle Attività, Bilancio di previsione, Piano della Performance, ecc.). Un ultimo aspetto, di cruciale importanza, è riconducibile a una non piena consapevolezza e assunzione di ruolo da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

I suggerimenti che l'OIV avanza, per superare talune di queste difficoltà, sono riferiti alla:

- a) previsione di sistematici momenti di condivisione tra tutto il personale dirigenziale dell'Amministrazione Centrale, attraverso una sorta di "Conferenza unificata dei direttori/responsabili";
- b) emanazione da parte del Presidente o del Consiglio di Amministrazione di "direttive generali" contenenti gli indirizzi strategici amministrativi e gestionali da perseguire nell'anno;
- c) coinvolgimento diretto del Consiglio di Amministrazione nella verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici attraverso momenti di confronto e condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione cui è preposta la funzione di controllo strategico.

Per quanto riguarda la Rete scientifica composta dai Dipartimenti e dagli Istituti, l'Ente non procede ad assegnare ai Direttori incaricati specifici obiettivi ad inizio anno. Sulla base di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, vengono predeterminati gli ambiti organizzativi e gestionali più rilevanti sui quali, a consuntivo, l'amministrazione procede a effettuare verifiche ex post e misurazioni dei principali risultati ottenuti.

### **3.3 Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance**

*Come ha specificato l'ANVUR nelle proprie linee guida "la costruzione di indicatori quantitativi supporta la valutazione del ciclo della performance (ma non la completa), perché permette un corretto monitoraggio degli andamenti dei processi e riduce il rischio di elusione dei risultati. Gli indicatori quantitativi in sostanza forniscono la base empirica indispensabile per la misurazione della performance, all'interno di un processo valutativo inevitabilmente più complesso."*

In linea con tale principio, esistono diversi tipi di indicatori e una pluralità di approcci e di strumenti per la valutazione delle attività amministrative e della qualità delle attività di ricerca svolte all'interno degli EPR.

Ci sono indicatori per le attività di ricerca, alcuni dei quali utilizzati dall'ANVUR all'interno delle procedure VQR, che potrebbero essere monitorati e misurati in ottica di una programmazione pluriennale e annuale, posizionando l'ente rispetto ad altri enti omologhi a livello internazionale e nazionale e indicando gli obiettivi di miglioramento. Si tratta, in particolare, di indicatori relativi alla ricerca scientifica, alla ricerca istituzionale e alla terza missione.

Per quanto riguarda la rete scientifica, a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della delibera n. 16/2014, con cui sono state fornite le prime indicazioni sulla valutazione delle prestazioni dei Direttori di Istituto, si ritiene opportuno specificare che per il 2015 gli unici ambiti e indicatori di riferimento sono quelli a carattere organizzativo gestionale e non prettamente scientifici<sup>4</sup>.

Come è noto, la valutazione dei vertici della rete scientifica è un processo in itinere, che l'Ente intende implementare seguendo un percorso a tappe, con un approccio realistico e graduale, in cui sperimentare anche nuove metodologie, soprattutto per quanto riguarda la valutazione delle competenze possedute e degli aspetti comportamentali adottati.

È stato stabilito, a tal proposito, che nel biennio 2014-2015 la valutazione si baserà sul grado di qualità della prestazione manageriale, con riferimento ai seguenti indicatori:

- conformità alle procedure interne (indicatore di regolarità degli atti amministrativi e degli aspetti procedurali);
- capacità di auto-finanziamento (indicatore di carattere finanziario che misura la capacità dell'istituto di attrarre e acquisire risorse economiche esterne)
- capacità di gestione della comunicazione e del sito web (indicatore di realizzazione fisica e di risultato), in ottica sia di potenziamento della visibilità internazionale dell'Ente, sia in risposta alla normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

---

<sup>4</sup> Tale tipo di valutazione affianca quella relativa al grado di raggiungimento delle linee strategiche di Istituto, presentate dal Direttore nel proprio documento programmatico in sede di bando di selezione.

Per quanto riguarda le attività amministrative degli uffici dell'amministrazione centrale, gli indicatori di performance amministrativa utilizzati in sede di definizione e contrattazione degli obiettivi gestionali, sono per la maggior parte riconducibili ad alcuni macro aggregati.

In particolare, l'OIV ha potuto riscontrare che, negli elementi che compongono i 194 obiettivi assegnati nel 2015, è stato prevalente l'utilizzo di indicatori di realizzazione fisica, che rappresentano il volume dei prodotti e dei servizi erogati all'utenza esterna o a quella interna (utenza interna intesa come rete degli istituti e personale dipendente); di gran lunga inferiore il ricorso a indicatori di realizzazione finanziaria o indicatori di risultato, espressi in termini di avanzamento dei programmi di spesa o di riduzione della spesa per alcune tipologie di voci.

L'OIV non ha invece riscontrato l'esistenza di atti o documenti in cui sono specificate le modalità di definizione degli indicatori, che sono per lo più rimessi alla libera "contrattazione" tra le parti, espressi sotto forma di un'azione/attività da svolgere o di un numero in valore assoluto volto a dare una rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione o al risultato da conseguire.

### **3.4 Monitoraggio e Sistema informativo di supporto**

L'attuazione del decreto legislativo n. 150/2009 ha comportato per molte amministrazioni investimenti importanti in termini di innovazione nel ciclo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Un buon sistema di misurazione e valutazione della performance è, infatti, supportato da un sistema informativo coerente, che supera la frammentazione delle basi dati anche attraverso l'eliminazione delle duplicazioni di informazioni e il miglioramento della loro affidabilità al fine di alimentare in modo corretto e preciso il ciclo di gestione della performance. Ciò contribuisce a garantire un supporto decisionale interno più efficace, garantendo la qualità dell'informazione, oltre a facilitarne la pubblicazione sul portale istituzionale per aumentare il grado di trasparenza dell'amministrazione.

Alla luce di quanto riscontrato direttamente dall'OIV, la soluzione informatica S.I.GE.O. – Sistema Informativo di Gestione degli Obiettivi – che il CNR sta sviluppando, dovrebbe permettere l'allineamento del sistema informativo per la misurazione e valutazione della performance in diversi modi:

- Supporto alle fasi di monitoraggio della gestione e di rendicontazione intermedia degli obiettivi, con possibilità di richiedere modifiche agli elementi costitutivi degli obiettivi (indicatori, pesature, target e tempistiche) da inoltrare esclusivamente mediante la procedura informatica;
- Estensione del ruolo degli strumenti informatici già in uso nell'ente (es. adeguamento degli applicativi utilizzati per la programmazione per rispondere alle nuove esigenze organizzative);
- Integrazione delle banche dati esistenti attraverso un uso coordinato degli applicativi di cui è dotato l'ente;
- Raccolta delle informazioni utili alla valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Allocazione delle risorse umane rispetto alle attività svolte all'interno di ciascuna struttura.

Il Sistema rappresenta, a parere dell'OIV, un elemento chiave di successo per i futuri cicli di gestione, pertanto, alla luce di alcuni componenti ancora in fase di analisi e sviluppo, invita l'amministrazione a proseguire con le attività già programmate per il suo completamento, anche al fine di perseguire quelle finalità che si attendono a regime dalla piattaforma informatica:

- Ingegnerizzazione del processo (chiara identificazione delle fasi del processo; attori e relative gerarchie; tempistiche certe e controllabili; flussi informativi definiti; identificazione di strumenti a supporto).
- Dematerializzazione (procedura completamente informatica, archiviazione automatica, autenticazione con firma debole).
- Semplificazione (format informativi specifici per ogni fase; notifiche automatiche; facilità di accesso ai dati; monitoraggio).

L'OIV attesta che nel corso della Giornata della Trasparenza, tenuta dal CNR il 4 febbraio 2016, è stata erogata, al personale interno, specifica formazione sulle funzionalità del sistema S.I.G.E.O. Ulteriore formazione è stata erogata al personale dirigenziale, tramite un seminario interno, concernente le fasi di rendicontazione finale delle attività e di valutazione delle prestazioni individuali.

### **3.5 Modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e utilizzo dei risultati della valutazione**

Il richiamo al "*Sistema di valutazione*" è fondamentale per capire la cornice entro la quale si dovrebbe collocare la valutazione individuale.

L'articolo 7 del d. lgs. n. 150/09 dispone che ciascuna amministrazione pubblica dovrebbe essere in grado di procedere a una valutazione annuale della prestazione lavorativa di ciascun dipendente, sia esso personale dirigenziale o altro personale. L'articolo 9 regola gli ambiti di misurazione e valutazione della prestazione individuale, sia per i dirigenti sia per il resto del personale.

Come nel caso di altri Enti di ricerca, il CNR non applica la valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall'articolo 74, comma 4, del d. lgs. n. 150/09 e per l'assenza di linee guida in materia.

Ricordato quanto richiesto dalla normativa, si ritiene opportuno sottolineare che non risulta ancora formalizzato alcun atto di indirizzo in grado di sciogliere i nodi derivanti dall'applicazione del sistema di valutazione per i ricercatori e tecnologi, così come previsto dal DPCM<sup>5</sup> del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del citato articolo 74, comma 4.

Si rileva che, allo stato attuale, solo la dirigenza amministrativa è valutata ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, mentre per il restante personale tecnico-amministrativo dei livelli IV-VIII

---

<sup>5</sup> L'articolo 14, comma 2, del DPCM recita: "L'ANVUR, d'intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi".

sono previste forme di “premialità”, in termini monetari, legate alla valutazione della prestazione lavorativa, da erogare a titolo di “produttività collettiva e individuale”.

Non si può omettere, a tal proposito, di sottolineare un aspetto critico che caratterizza l’intero processo, ossia come far convivere gli aspetti applicativi del Ciclo della Performance, in termini di riconoscimento del merito e dell’incentivo economico, con l’impatto delle disposizioni legislative sul fronte della limitazione sul tetto degli stipendi e sul blocco del salario accessorio, con conseguenze dirette sulla fase di rinegoziazione della contrattazione integrativa.

Indicativo, a tal proposito, è il caso di ricercatori e tecnologi incaricati di svolgere funzioni dirigenziali per le quali, come ricordato, non esiste una retribuzione di risultato ma verso i quali, come risulta dal provvedimento del Direttore Generale n. 145 del 31.12.2013, è stato disposto che *“tutti gli incarichi degli uffici dirigenziali e delle strutture di particolare rilievo, conferiti ai dirigenti e facenti funzione, sono attribuiti sulla base delle precedenti disposizioni che qui si confermano per il limitato periodo di riferimento, fatta salva la sospensione della corresponsione dell’indennità ex art. 22 del DPR n. 171/1991 in attesa dei necessari approfondimenti sui termini della sua applicabilità.”*.

Altro esempio indicativo è il caso della dirigenza amministrativa che nel 2014 è stata valutata seguendo una doppia metrica, che ha comportato un difficoltoso allineamento rispetto ai contenuti nella delibera n. 757/1998 in cui sono elencati i criteri di attribuzione dei punteggi ed è riportata la formula per il calcolo delle somme da erogare a titolo di indennità di risultato. Tale disallineamento è stato in parte superato nel 2015, nel corso del quale, in fase di valutazione la suddetta delibera è stata derogata per quanto concerne le metriche di misurazione delle prestazioni e la formula di calcolo per l’attribuzione dei livelli di performance e del relativo ammontare delle indennità di risultato da corrispondere.

Pur in assenza di un organico “Sistema di misurazione e valutazione”, l’amministrazione basa i propri processi di valutazione individuale su criteri presenti in diversi atti e provvedimenti previgenti al d. lgs n. 150/09, così come sintetizzati di seguito:

PERSONALE CNR	MODALITA’ DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	UTILIZZO DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	RIFERIMENTO NORMATIVO O CONTRATTUALE
Direttore Generale	Proposta OIV  La proposta è presentata contestualmente alla “Relazione sulla Performance”, a chiusura del ciclo di gestione dell’anno precedente.  Successiva delibera del consiglio di amministrazione sulla proposta presentata.	Utilizzo ai fini dell’erogazione dell’indennità di risultato sulla base del punteggio attribuito (scala 0-100) e del relativo livello di performance (previsti 5 livelli) <sup>6</sup> .	Art. 14, c. 4, d. lgs. 150/09

<sup>6</sup> La proposta di valutazione del Direttore Generale viene elaborata sulla base di descrittori valutativi dei risultati contenuti in appendice al documento OIV del 5 marzo 2013 “Proposta di valutazione del Direttore Generale – 2012” ed è strutturata su 5 livelli di performance.

Direttori di Dipartimento e di Istituto	<p>Delibere C.d.A. n. 16/2014 e n. 152/2015, che definiscono i parametri e gli ambiti gestionali per la valutazione ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato.</p> <p>Ancora da definire la gli ambiti di valutazione della "performance scientifica".</p>	<p>Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio attribuito (scala 0-100) sugli ambiti gestionali predefiniti<sup>7</sup>.</p> <p>L'importo da erogare corrisponde al valore percentuale della valutazione finale attribuita, in relazione all'indennità massima erogabile e al numero di giorni di svolgimento dell'incarico</p>	<p>Art. 7, c. 2, Statuto CNR.</p> <p>Art. 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010</p>
Dirigenti amministrativi <sup>8</sup>	<p>La proposta di valutazione è contenuta nella "Relazione sulla Performance", a chiusura del ciclo di gestione dell'anno precedente.</p> <p>Il modello di misurazione e valutazione riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa (max. 75 punti) e gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).</p> <p>La valutazione finale scaturisce dalla sommatoria del punteggio ottenuto sul raggiungimento degli obiettivi gestionali di miglioramento (effettuata dal "superiore gerarchico") e dal punteggio ottenuto sugli obiettivi comportamentali (attribuito tramite la metodologia feedback 360 con il coinvolgimento del personale afferente)</p>	<p>L'indennità massima attribuibile scaturisce dal calcolo annuale del Fondo per il trattamento accessorio, da cui discende la determinazione della somma annualmente disponibile per l'indennità di risultato per il personale dirigenziale.</p> <p>Utilizzo ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio complessivo conseguito (scala 0-100) e del relativo livello di performance raggiunto (previsti 5 livelli)</p>	<p>Artt. 25 e 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010</p>
Altro personale con incarico di direzione di uffici non dirigenziali o di responsabilità di strutture di particolare rilievo <sup>9</sup>	<p>La proposta di valutazione è contenuta nella "Relazione sulla Performance", a chiusura del ciclo di gestione dell'anno precedente.</p> <p>Il modello di misurazione e valutazione riguarda sia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa</p>	<p>Assenza di una "retribuzione di risultato" (<i>proposta di riconoscimento e attribuzione in itinere</i>).</p> <p>La valutazione viene comunque effettuata ed elaborata una graduatoria sulla base del punteggio</p>	

<sup>7</sup> Si fa presente che nel 2015 sono stati valutati 64 Direttori di Istituto e 1 Direttore di Dipartimento (valutazione a cura della Commissione di esperti istituita con Decreto del Presidente CNR prot. n.0040015 dell'11/06/2015).

<sup>8</sup> Si fa presente che nel 2015, nelle more dell'adozione del sistema, con il nuovo modello sono stati valutati 2 dirigenti amministrativi di II° fascia e 2 dirigenti incaricati ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del d. lgs. n. 165/2001.

<sup>9</sup> Si fa presente che nel 2015, nelle more dell'adozione del sistema, con il nuovo modello sono stati valutati 17 unità di personale con profilo di ricercatore e tecnologo, corrispondenti ai direttori di uffici non dirigenziali e responsabili di strutture di particolare rilievo

	(max. 75 punti), sia gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).  La valutazione finale scaturisce dalla sommatoria del punteggio ottenuto sul raggiungimento degli obiettivi gestionali di miglioramento (effettuata dal “superiore gerarchico”) e dal punteggio ottenuto sugli obiettivi comportamentali (attribuito tramite la metodologia feedback 360 con il coinvolgimento del personale afferente)	complessivo conseguito (scala 0-100) e del relativo livello di performance raggiunto (previsti 5 livelli).  Non è previsto uno specifico utilizzo degli esiti della valutazione	DPCM del 26 gennaio 2011
Ricercatori e Tecnologi (I-III livello)	L'amministrazione procede all'accertamento del regolare svolgimento dell'attività lavorativa del personale ricercatore/tecnologo	Utilizzo ai fini delle progressioni economiche	Art. 4, commi 5 e seguenti, del CCNL (Sezione Seconda) – biennio 1996-1997 Area VII della dirigenza del 05/03/1998
Resto del personale (IV-VIII livello)	È in itinere una proposta di contratto integrativo finalizzata alla revisione dei criteri di valutazione delle prestazioni amministrative	Utilizzo ai fini della corresponsione della produttività (compenso individuale) <sup>10</sup>	Art. 45 del CCNL biennio economico 1994/97 del 07/10/1996

L'OIV sollecita l'Ente, anche per quest'anno, a compiere una verifica sull'utilizzo dei criteri che vengono utilizzati nelle vigenti procedure valutative delle prestazioni lavorative, in particolar modo quelli più datati, ai fini di una loro sistematizzazione ed eventuale aggiornamento, anche ai fini dell'adozione del più volte invocato *“Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni”* del personale dipendente.

Peraltro, si evidenzia che il 13 maggio 2010 è stata diramata la Circolare n. 7 del Dipartimento della Funzione Pubblica recante *“Contrattazione integrativa. Indirizzi applicativi del decreto legislativo n. 150/09”*. In attuazione della suddetta Circolare, l'Ente sarebbe stato tenuto ad “adeguare”, entro il 31 dicembre 2010, i propri contratti integrativi ai principi di selettività enunciati dal Titolo III del d.lgs. 150/09, con l'obbligo di finalizzare l'utilizzo del trattamento accessorio a merito e produttività, con la necessaria selettività delle integrazioni retributive e l'obbligo di differenziazione per i dipendenti. L'OIV non può sottrarsi dal rilevare che dalla data di emanazione della sopra richiamata Circolare della funzione pubblica (maggio 2010) alla data odierna, l'amministrazione e le organizzazioni sindacali non sono riuscite a concordare e sottoscrivere un nuovo contratto integrativo sulle modalità di utilizzo del fondo per il finanziamento del trattamento accessorio.

<sup>10</sup> Per il periodo 2013-2015, la produttività non è stata ancora erogata, in attesa dell'adozione di un nuovo contratto integrativo di ente.

Nel rimettere al Collegio dei Revisori dei Conti e alle Amministrazioni competenti al rilascio delle certificazioni, le valutazioni circa la sopra descritta criticità, l'OIV è consapevole che il blocco della contrattazione, che dura dal 2010, ha impedito che il CCNL fosse adeguato alle nuove leggi intervenute. Il sistema delle fonti risulta essere alterato anche solo per il fatto che nel frattempo la legge ha continuato a modificare la disciplina concernente la valutazione della performance individuale e collettiva e si appresta a farlo in modo completo anche coi decreti delegati successivi alla legge n. 124/2015.

Quello che si vuole sottolineare è che i continui interventi legislativi hanno modificato ormai molti istituti del rapporto di lavoro, rendendo difficoltoso discernere quali disposizioni di CC.CC.NN.L siano ora vigenti e siano conformi alla disciplina dettata dalla legge. In altre parole, il tempo trascorso dall'ultimo rinnovo è tale da non consentire al contratto collettivo nazionale di tenere il passo con i mutamenti legislativi.

In tema di contrattazione, diventa fondamentale trattare anche l'argomento "risorse aggiuntive", con cui poter finanziare gli istituti del salario accessorio, e delle possibili alternative messe a disposizione dalla normativa vigente per incamerare tali risorse addizionali.

A tal proposito è importante ricordare che l'articolo 15 del CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005) stabilisce che le pubbliche amministrazioni, se quantificano annualmente i risparmi effettivamente conseguiti in attuazione di provvedimenti di razionalizzazione, possono utilizzare tali risparmi, per due terzi secondo quanto previsto dall'articolo 27, comma 1, del decreto legislativo n. 150 del 2009 e in misura pari ad un terzo per il finanziamento di ulteriori progetti di innovazione. Ai fini dell'utilizzo di tali risorse, però, è indispensabile che i risparmi siano documentati e verificati dal MEF-Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato.

Sempre in tema di risorse aggiuntive, molte utili suggerimenti sono contenute nella Circolare della Funzione Pubblica n. 13/2011 dell'11 novembre 2011, recante *"Indicazioni per la destinazione alla contrattazione integrativa delle economie conseguite dalle amministrazioni per effetto dell'articolo 61, comma 17 del d.l. 112/2008 e dell'articolo 16 del d.l. 98/2011"*. L'art. 16 del Decreto Legge n. 98/2011, convertito dalla legge n. 111/2011, prevede infatti che le amministrazioni possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate ed il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani, da aggiornare annualmente indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari. Le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate<sup>11</sup>, rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente a seguito dell'attuazione dei suddetti piani, possono essere utilizzate annualmente nell'importo massimo del 50% per la contrattazione integrativa. La restante quota rappresenta un'economia di bilancio.

---

<sup>11</sup> In alcuni casi tali risparmi vengono indicati come "dividendo dell'efficienza".



In sintesi, per consentire all'Ente di perseguire maggiori economie, l'OIV avanza il suggerimento (già proposto in sede di analoga Relazione nell'aprile 2012) di esercitare la facoltà di adottare il "*Piano di razionalizzazione e riqualificazione della spesa*", grazie al quale eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate, nell'importo massimo del 50%, potrebbero essere utilizzate annualmente per la contrattazione integrativa, quindi non solo ai fini del miglioramento dei saldi di finanza pubblica.

#### **4. IL PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

L'Amministrazione in linea con le disposizioni normative ha adottato, con la delibera di Consiglio di Amministrazione n. 10 del 29 gennaio 2015, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017 allegato al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017. I due documenti sono stati pubblicati sul sito istituzionale nella apposita sezione "Amministrazione Trasparente" e diramati a tutto il personale.

Nel Programma Triennale per la Trasparenza è stata delineata una nuova organizzazione del servizio di trasparenza del CNR che ha visto il Direttore Generale quale Responsabile per la Trasparenza di tutto l'Ente, coadiuvato da apposita sezione "*Trasparenza e Integrità - Relazioni con il pubblico*" istituita presso l'Ufficio "*Comunicazione, Informazione e URP*".

Il Responsabile per la Trasparenza con nota del 06/06/2014 (prot. AMMCNT – CNR n. 0043284) ha provveduto a identificare in ciascun Dirigente/Responsabile/Direttore di Dipartimento e di Istituto il responsabile della pubblicazione dei dati, costituendo di fatto una rete di soggetti per la trasparenza. Laddove i suddetti responsabili lo abbiano ritenuto opportuno, le funzioni di referente sono state assegnate a delegati appositamente individuati.

E' stata così identificata una "Rete di Referenti", con lo specifico compito di collaborare all'attuazione del Programma e curare la pubblicazione, trasmissione e aggiornamento dei dati per i quali corre l'obbligo di pubblicazione.

Nel corso del 2015 tale organizzazione è entrata nel pieno della sua operatività dando considerevoli frutti in termini di incremento del numero di contenuti pubblicati. Ad oggi la percentuale dei dati pubblicati (ai sensi del d. lgs. n. 33/2013) si attesta poco sopra l'85% del totale dei dati richiesti<sup>12</sup>.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione ancora mancanti, rilevata la complessità nell'organizzare e pubblicare i dati secondo le direttive normative, l'Ente ha attivato specifiche azioni in particolare per quanto riguarda la ricognizione dei provvedimenti amministrativi, con

---

<sup>12</sup> Le ragioni per le quali alcune fonti non alimentano la pubblicazione dei dati è da ricercarsi nella rigidità burocratica, nella scarsa comprensione o nella difficile interpretazione delle norme.

l'attivazione di uno specifico progetto denominato "*Analisi e verifica dei processi - Monitoraggio dei tempi*", che ha concluso i propri lavori a fine 2015.

L'OIV ritiene che la mappatura dei processi così realizzata sia di importanza cruciale ai fini sia di un incremento della pubblicazione dei dati, sia di una più puntuale valutazione delle aree e dei processi a rischio corruzione, consentendo di fatto l'individuazione del rischio corruzione per ogni fase di ogni singolo processo.

Con riferimento ai sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente", l'OIV suggerisce l'adozione di sistemi per contare gli accessi alla sezione nella sua interezza e per contare gli accessi ai singoli link. Sarebbe opportuno, peraltro, adottare sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate, per raccoglierne i giudizi, segnalazioni di possibili inadempienze o raccolta di proposte di miglioramento.

Per quanto concerne l'ambito della prevenzione della corruzione, l'OIV ha esaminato sia il Piano deliberato che la Relazione annuale 2015 predisposta dal Responsabile della prevenzione, dott. Paolo Annunziato. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017 adottato dal CNR si sostanzia come una prosecuzione dei due Piani precedenti, evidenziando limiti nell'individuazione delle aree di rischio e carenze nell'individuazione di specifiche misure di prevenzione di eventuali fenomeni corruttivi.

Le Relazione a consuntivo, peraltro, ha fatto emergere ritardi nell'attuazione di specifiche misure, in particolare per quanto riguarda la rotazione degli incarichi (ad esempio nei RUP), le procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali (per quanto attiene ai profili di pubblicizzazione dei posti resi disponibili e degli incarichi da conferire), le verifiche sulla veridicità delle dichiarazioni rese dagli interessati sull'insussistenza di cause di inconfiribilità e incompatibilità.

Dalla lettura della Relazione si evince che nell'amministrazione è in corso di implementazione il sistema informativo a tutela dell'anonimato iniziale del dipendente che segnala illeciti e che, a seguito dell'adozione del Codice di comportamento del CNR, sono pervenute all'Ente 48 segnalazioni da cui sono scaturiti accertamenti di 38 violazioni e altrettante azioni disciplinari (di cui 36 concluse con sanzioni).

Nel corso del 2015 risultano pervenute al CNR sei segnalazioni che prefigurano responsabilità disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi. Per quattro di queste segnalazioni<sup>13</sup> sono stati avviati i relativi procedimenti disciplinari che si sono conclusi con due provvedimenti di sospensione e due provvedimenti di licenziamento.

---

<sup>13</sup> Due procedimenti nell'area di rischio "autorizzazione e concessione"; due procedimenti nell'area di rischio "scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi".

## 5. IL PREMIO PER L'INNOVAZIONE 2015

Nel mese di dicembre 2015 si è conclusa la seconda edizione del Premio per l'Innovazione. L'istituzione del Premio, pensata come azione concreta di ritorno verso la comunità lavorativa dopo l'indagine sul benessere organizzativo nel CNR, consiste in un Concorso di idee, messe a bando attraverso la raccolta di proposte progettuali, a carattere gestionale-organizzativo, potenzialmente in grado di ottimizzare le strutture o i processi interni di lavoro e di produrre un cambiamento nei servizi offerti.

Il concorso, riservato alla comunità interna del CNR, ha visto una diffusa partecipazione, con un totale di 56 proposte ammesse a concorrere alla fase finale, con un coinvolgimento di 202 partecipanti, di cui 87 donne e 115 uomini.

Dall'analisi dei dati relativi a tutti i progetti presentati al concorso, raccolti in un apposito volume a cui si rimanda per approfondimenti, emerge chiaramente che, nella seconda edizione del Premio, sono diminuiti i progetti a singolo proponente (dal 32,2% del 2013, al 17,9% del 2015) ed è aumentata la percentuale di progetti presentati in gruppo (dal 67,8% del 2013, al 82,1% del 2015) a dimostrazione di un'augmentata capacità di fare squadra. Un risultato ottimo se si pensa che uno degli obiettivi del concorso era proprio quello di incrementare il tasso di partecipazione dei gruppi e potenziare le connessioni inter-funzionali.

Dalla disamina dei progetti presentati e degli argomenti trattati, all'OIV è apparso evidente come sia diffusa nell'ente l'esigenza di un cambiamento organizzativo, anche se i principali bisogni riscontrati rientrano nell'alveo di tematiche già note. Preponderante è l'aggregazione delle proposte soprattutto sul tema della comunicazione e della riduzione della frammentazione del CNR, il che è interessante in quanto sintomo di un problema. Altro tema, emerso in maniera forte, è l'accompagnamento dei neo assunti. È del tutto evidente che i dipendenti che hanno proposto progetti, chiedano e offrano strumenti per una maggiore collaborazione, una maggiore condivisione delle risorse, un migliore collegamento con il tessuto produttivo e con le PMI e, quindi, una maggiore visibilità del lavoro di ricerca, una maggiore attenzione al benessere organizzativo, soprattutto al riconoscimento delle professionalità, forse troppo disperse in un Ente così variegato e articolato. Altro dato interessante è l'utilizzo delle tecnologie digitali come strumento di crescita dell'Ente, accessibile e fruibile con modalità avanzate.

Per consentire la diffusione di un'idea di miglioramento continuo, in quest'ultima edizione l'amministrazione ha deciso di introdurre una novità, che l'OIV ha valutato positiva, con lo scopo di diffondere la valenza di una cultura progettuale: la votazione da parte dei dipendenti partecipanti all'indagine sul benessere organizzativo, chiamati a esprimere la loro preferenza sulla lista dei progetti finalisti. Alla votazione elettronica hanno partecipato 684 dipendenti.

I progetti vincitori che l'amministrazione ha deciso di sostenere e finanziare sono stati cinque, che sono stati premiati nel corso della Giornata della Trasparenza tenuta dal CNR il 4 febbraio 2016.

## 6. SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE

L'Ente non si è ancora dotato di uno specifico documento di definizione degli standard di qualità. Ciò non è ascrivibile a negligenza, ma alla concomitanza di alcuni fattori: le attività svolte dall'Ente sono molto differenti; la collettività interessata è troppo vasta e differenziata e di per sé molto meno specifica di quella tipica, ad esempio, di un ente locale e di un ente previdenziale.

È comprensibile per un Ente di ricerca che la definizione di standard relativi a una simile attività risulti molto complessa.

Pur tuttavia l'OIV ha potuto riscontrare una certa dinamicità dell'Ente nell'ambito dei sistemi di qualità. In particolare, alcuni Istituti dell'Ente sono essi stessi enti certificatori, altri sono certificati con standard di qualità ISO, la stessa amministrazione centrale si sta adoperando per predisporre mappature di processi e di procedure analitiche.

L'OIV fa presente anche che nell'ambito della prima edizione del Premio per l'Innovazione è stato sostenuto e finanziato uno specifico progetto denominato *“Le 4 A del miglioramento: Audit-Awareness-Assessment-Accountability”* che prevede l'implementazione di un Sistema di Gestione della Qualità conforme alla norma ISO 9001:2008 (standard che contiene una serie di requisiti il cui rispetto garantisce che i processi di un'organizzazione siano definiti, organizzati, documentati, controllati, monitorati e misurati) per il quale ad oggi non è presente una normativa di riferimento specifica nel settore della ricerca.

Anche nella seconda edizione del Premio, il tema della gestione della Qualità è stato trattato, con la presentazione di uno specifico progetto denominato *“CNR4lab: Un laboratorio virtuale per gestire e condividere la ricerca”*.

Il progetto è stato presentato dal network *“Quality and Project Management OpenLab”*, un laboratorio di ricerca aperto all'innovazione, che ha già realizzato il software modulare *“Help4Lab”* per la gestione della Qualità, Sicurezza, Ambiente e Documenti in un laboratorio di ricerca CNR, e la piattaforma web allo scopo di favorire la condivisione della conoscenza e l'omogeneità delle procedure all'interno del CNR secondo standard di Qualità, nonché di favorire le collaborazioni all'interno della comunità scientifica.

Il network rappresenta pertanto una solida base preesistente, sia dal punto di vista culturale che tecnico, e si propone di implementare la piattaforma *“quality4lab.cnr.it”* ed il software gestionale *“Help4Lab”*, di unirli in un laboratorio virtuale, di rendere possibile a tutto il personale CNR il loro uso e di avere diversi livelli di condivisione dei sistemi di gestione e dei dati sul sito (<http://quality4lab.igb.cnr.it/it>).

Un altro argomento molto interessante di cui l'Ente si è occupato è la tematica della 'responsabilità sociale' nei processi di produzione e utilizzo della ricerca e dell'innovazione. Basti citare, già nel semestre di Presidenza italiana nel 2014, la *'Rome Declaration on Responsible Research Innovation'*, patrocinata dal Consiglio Nazionale delle Ricerche, che ribadisce l'importanza di allineare ricerca e

innovazione ai valori, ai bisogni e alle aspettative della società, affinché le relative decisioni siano frutto di un confronto in cui tutti gli stakeholder si assumano le loro reciproche responsabilità.

Anche per raggiungere tali obiettivi, l'Associazione italiana per la ricerca industriale (Airi) e il CNR hanno avviato un'azione comune sul tema della Ricerca e innovazione responsabile (Rri) in Italia, sottoscrivendo una specifica convenzione. Il tavolo tecnico che si è successivamente costituito – composto da esponenti del sistema pubblico e privato della ricerca – ha elaborato un Report contenente una visione condivisa, fornendo alle istituzioni, quali ministeri, enti regolatori e di normazione tecnica, lo stato attuale della ricerca in Italia, le principali problematiche e difficoltà che espongono il tema a rischi di incomprensioni, scarsa concretezza o di essere confinato nel limbo degli addetti ai lavori, nonché le indicazioni sulle azioni necessarie per sviluppare una ricerca e un'innovazione sostenibili sul piano ambientale, sociale ed economico.

Il Report è stato presentato nella sede del CNR il 14 dicembre 2015.

## 7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione, nominato nella sua attuale composizione con provvedimento del Presidente n. 108 del 25 ottobre 2013, ha svolto la propria attività in relazione ai compiti affidatigli dalla normativa vigente (d. lgs. n. 150/2009; d. lgs. n. 33/2013; legge n. 190/2012, ecc.).

Gli elementi informativi, dei quali l'OIV ha tenuto conto nella stesura della presente relazione, risultano dalla documentazione prodotta dall'Amministrazione (esame dei provvedimenti e delle delibere istituzionali, esame di documentazione e di rapporti interni, analisi di dati ecc.).

Si è proceduto alla verifica sul grado di attuazione del Piano della Performance, del Programma per la Trasparenza e del Piano di prevenzione della Corruzione, anche attraverso colloqui diretti con gli organi di vertice politico e amministrativo, nonché attraverso la consultazione periodica del sito istituzionale del CNR.

Nel 2015 l'Organismo ha riportato agli organi di vertice il proprio operato in 11 verbali, corrispondenti al numero delle sole riunioni formali, e ha tra l'altro dato corso (attraverso richieste di dati alla Struttura "Misurazione della Performance" con tabelle e report istruttori) ai seguenti esiti di attività, studio, ricerche, documenti, rilascio di attestazioni e/o validazioni:

- Analisi ed esame delle delibere ANAC emesse nel 2015;
- Analisi e applicazione, per la parte di propria competenza, della normativa in materia di Trasparenza e Anticorruzione;
- Supporto nell'elaborazione del documento contenente gli indicatori di performance organizzativa-gestionale per la valutazione dei Direttori d'Istituto e di Dipartimento (recepito all'interno della deliberazione del C.d.A. n. 152/2015)
- Supporto nella fase d'individuazione degli obiettivi da assegnare al Direttore Generale per l'anno 2016;
- Monitoraggio di 1° livello sull'avvio del ciclo della performance 2015;
- Monitoraggio avvio Ciclo Trasparenza 2015, di cui alla delibera CIVIT n. 50/2013;
- Attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, di cui alla delibera CIVIT n. 71/2013;
- Proposta di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2014;
- Elaborazione e redazione del documento "*Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – Anno 2014*";
- Validazione della Relazione sulla Performance – anno 2014;
- Soggetto erogatore di specifica formazione nell'ambito delle metodologie di valutazione degli obiettivi comportamentali (soft skill).

## 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Di seguito sono riportate sinteticamente alcuni suggerimenti migliorativi, già anticipati nel corso della presente Relazione, che questo Organismo avanza al CNR, in primo luogo al suo Presidente e al Direttore Generale, rendendosi disponibile a svolgere gli opportuni approfondimenti in successive occasioni.

Le proposte sono formulate a fronte di specifiche criticità riscontrate o semplicemente a titolo di azione di miglioramento dell'azione di governo complessiva.

In particolare, l'OIV suggerisce all'amministrazione di:

- a) Adottare, con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*", organizzativa e individuale, in cui esporre organicamente i meccanismi di valutazione delle prestazioni di tutto il personale dirigenziale e non, compresa la valutazione dei vertici della rete scientifica (direttori di istituto e direttori di dipartimento).
- b) Realizzare una maggiore interazione tra l'Organismo Indipendente di Valutazione e gli organi statutari dell'Ente, in particolare con il Consiglio di Amministrazione. L'OIV ravvisa che, a fronte dei numerosi verbali prodotti in questi anni dall'Organismo stesso, ben pochi pareri sono stati esaminati dal C.d.A. e concretamente tramutati in delibere. Chiede quindi che in futuro sia dedicata più attenzione ai propri verbali, pur nella consapevolezza che il C.d.A. non ha l'obbligo di concretizzare i suggerimenti di un organismo di controllo e/o consultivo come l'OIV. Come proposta operativa, si propone che almeno ogni semestre il Presidente del C.d.A. convochi il Presidente dell'OIV per un esame congiunto delle principali tematiche di reciproco interesse, garantendo di fatto un "diritto di tribuna" in seno all'organo di indirizzo. In alternativa si propone che nella riunione del C.d.A. successiva a una riunione dell'OIV, abbia come punto all'ordine del giorno la discussione del verbale prodotto dall'OIV stesso.
- c) Affrontare il tema dell'organizzazione dell'amministrazione centrale entrata in vigore il 1 gennaio 2014, rilevatasi poco funzionale e foriera di un certo disordine organizzativo, effettuando una ricognizione di tutti gli atti interni, finalizzata all'individuazione di possibili aggiornamenti, con particolare riferimento alla necessità: di ridurre il numero complessivo di unità organiche che compongono la "struttura amministrativa centrale"; di ordinare meglio i rapporti gerarchico-funzionali tra le diverse unità; di prevedere e disciplinare l'erogazione di una indennità, a titolo di responsabilità o di risultato, da riconoscere ai responsabili incaricati che non siano annoverati nei ruoli dirigenziali.
- d) Prevedere la stesura di un manuale/disciplinare avente per oggetto la esplicitazione del processo (tempi, fasi, soggetti e ruoli) di assegnazione e attribuzione degli incarichi per le unità organiche dell'amministrazione centrale.
- e) Introdurre un "sistema minimo di indicatori di risultato", che costituisca parte integrante del piano delle performance, che vada progressivamente a comporre il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", previsto dal D.lgs. 91/2011, che deve espressamente coordinarsi con il Piano della Performance.

- f) Considerare il profilo di competitività dei Dipartimenti e degli Istituti per le attività di "terza missione" in primis a fini conoscitivi interni, e successivamente per l'utilizzo nell'ambito dei processi di valutazione interna. Per tale valutazione, dovranno essere monitorati e rendicontati, a livello di Ente, oltre ai parametri definiti dall'ANVUR, i seguenti aspetti prioritari: proventi dall'attività conto terzi, attività brevettuale, imprese spin - off. Prevedere l'inserimento di tali dati all'interno di una specifica sezione del Piano triennale di attività, da redigersi ai sensi del D. Lgs. n. 213/09.
- g) Redigere il Piano della Performance 2017-2019, in stretto collegamento con la programmazione economico finanziaria e l'allocazione delle risorse, con la previsione di almeno una verifica intermedia semestrale sull'andamento gestionale.
- h) Prevedere, a partire dal prossimo anno, la redazione del "Piano di razionalizzazione e di riqualificazione delle spese" (contratti forniture servizi, piano di razionalizzazione fonti energetiche, centralizzazione acquisti, ecc.), ai sensi e per gli effetti derivanti dall'art. 16 del Decreto Legge n. 98/2011, convertito nella legge 111/2011.
- i) Estendere i processi valutativi degli obiettivi comportamentali e monitorare, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, l'impatto della valutazione in termini di piani di miglioramento individuali, ai fini della costruzione di un percorso di carriera in funzione degli esiti della valutazione.
- j) Prevedere un adeguato investimento, con incremento di risorse umane e risorse economiche, da destinare al potenziamento dell'infrastruttura informatica di supporto al ciclo della performance e della trasparenza.
- k) Porre in essere un piano di comunicazione e aggiornamento sui processi e metodi per la valutazione per una maggiore condivisione con i direttori/dirigenti delle azioni necessarie all'attuazione del Piano della Performance, del Programma per la Trasparenza e del Piano di prevenzione della Corruzione.

Firmato

Agostino La Bella\*

Giuseppina Passiante\*

Maria Barilà\*

*\*Firma depositata presso l'archivio dei documenti dell'OIV*