



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA

RELAZIONE
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DELLA VALUTAZIONE,
DELLA TRASPARENZA E INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI

ANNO 2024

(Articolo 14, comma 4, lettera a, D.lgs. 150/2009 e ssmmii)

a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione

INDICE

Premessa	3
1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	7
1.1. Contesto di riferimento	7
1.2. Processo di attuazione del ciclo della performance	8
1.3. Performance organizzativa	14
1.4. Performance individuale.....	14
1.5. Struttura tecnica di supporto	15
1.6. Definizione e gestione degli standard di qualità	17
1.7. Coinvolgimento degli stakeholder	17
2. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	18
2.1. Integrazione con il ciclo di bilancio.....	18
3. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	19
4. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	22
5. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE	25

Premessa

La relazione che segue è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009 che così recita: *“l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.”*

All'OIV, quale garante della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, spetta infatti il controllo di prima istanza sull'appropriatezza e l'effettività del ciclo di gestione della performance nel pieno rispetto dei principi di indipendenza e imparzialità.

Il presente documento, pertanto, risponde al dettato normativo, riferendo sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni mettendo in luce i punti di forza e le criticità del Sistema attuale nonché eventuali proposte di miglioramento.

La presente relazione è stata altresì redatta tenuto conto delle indicazioni contenute nelle linee guida sull'argomento (delibere n. 4/2012 e n. 23/2013) pubblicate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione-ANAC.

Nei paragrafi successivi, si fa riferimento al **ciclo di gestione della performance del 2024-2026**, caratterizzato dalle fasi di programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per quanto attiene ai **“fattori abilitanti”**, come si avrà modo di precisare nei paragrafi successivi, nel corso del 2024 si segnalano i seguenti elementi che costituiscono – a seconda dei casi – punti di forza o aree di miglioramento nell'ottica del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Tra i punti di forza, si evidenzia preliminarmente:

- *Commitment* politico elevato nei confronti del tema dell'attuazione del PNRR e nell'attuazione delle politiche rivolte al contrasto e al monitoraggio di potenziali problematiche che possano comportare crisi energetica con l'intento di scongiurare eventuali repentine impennate dei prezzi e salvaguardare le famiglie più fragili economicamente e le imprese italiane con il lavoro che esse creano.

- Applicazione del principio di differenziazione: oltre a costituire una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti (come previsto dall'art.9, comma 1, lett. D del d.lgs. 150/2009), rappresenta un importante indicatore di qualità del Sistema.
- Attuazione del “Programma di trasformazione digitale del MASE” entrato ormai nel vivo con il superamento della prima fase iniziale di progettazione (nel 2023) e con la finalizzazione nel 2024 di due delle otto iniziative di trasformazione digitale previste quali “L’attualizzazione della mappatura dei processi e delle proposte evolutive” e “il sistema di Ticketing per la gestione delle richieste a ITC e i servizi” (come da tabella sotto riportata a pag. 6).

Tra le aree suscettibili di miglioramento, permangono ancora quelle già evidenziate nella scorsa annualità (2023) alle quali vanno aggiunte ulteriori difficoltà del processo di riorganizzazione ministeriale completatosi fattivamente solo al termine dell'annualità 2024, qui tutte riepilogate:

- Diffusa e scarsa sensibilità e competenza sulla misurazione e valutazione della performance, sia nel personale e che nella dirigenza, che si traducono in una applicazione meramente adempimentale che impedisce di coglierne le opportunità in termini di miglioramento operativo e gestionale, prettamente connessa al sistema di retribuzione di secondo livello e non ancora pienamente funzionale alla crescita delle competenze professionali delle risorse umane assegnate (art. 3 del D.lgs. 150/2009);
- la mancanza di un sistema evoluto di controllo manageriale che si caratterizzi per processi consolidati e per l'uso di applicativi informatici adeguati, di supporto alle decisioni, nell'ottica delle dashboard dipartimentali/direzionali di tipo advanced analytics;
- deboli riscontri concreti alle segnalazioni e agli stimoli di miglioramento che l'Organismo sollecita, tanto che ogni anno le osservazioni riportate in questa Relazione tendono a ripetersi.
- un livello di *compliance* non ancora soddisfacente rispetto all'applicazione del vigente SMVP, in particolare a livello dirigenziale (anche se in parte giustificabile per la coincidente riorganizzazione durata di fatto più di un anno);
- la gestione del processo di valutazione della performance individuale che, tra l'altro, non è in grado di assicurare la necessaria integrità e riservatezza delle valutazioni;
- la presenza nell'apparato amministrativo di generali resistenze al cambiamento e alla diffusione di logiche di gestione della performance;

- scarsa consapevolezza dell'importanza del confronto tra valutatori e valutati sia nella fase di definizione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi e professionali attesi, che nella fase di valutazione finale;
- il coinvolgimento nel processo di valutazione di cittadini e altri portatori di interesse non ancora pienamente implementato, in quanto limitato a specifiche iniziative, seppure di rilievo strategico, e raramente utilizzato come indicatore di performance organizzativa;
- il disallineamento temporale tra il processo di valutazione e l'erogazione delle retribuzioni e dei premi di risultato dovuto principalmente all'assenza di sistemi informativi adeguati, assenza che rallenta le attività e richiede procedure di controllo che si protraggono inevitabilmente oltre i termini previsti dal cronoprogramma; a riguardo, l'OIIV si è prontamente attivato affinché l'Amministrazione assicuri tempestivamente la conclusione delle relative procedure;
- gravi carenze di aggiornamento delle informazioni nei *data base* riguardanti il personale (assegnazioni, trasferimenti, etc.) che non consentono la corretta gestione della performance individuale

In questo contesto, l'OIIV - sempre supportato efficacemente dalla Struttura Tecnica - ha continuato la sua azione di stimolo al cambiamento, sia attraverso un costante supporto metodologico e iniziative di coordinamento per indirizzare la struttura amministrativa verso il corretto funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità dei controlli interni, sia verso il compimento di successo del processo di digitalizzazione nonché proponendo modifiche fondamentali al SMVP in tempi compatibili con il possibile recepimento ministeriale e la relativa applicazione già in corso d'anno corrente (2025), delle quali peraltro ad oggi non risulta alcuna traccia provvedimento neppure prodromica.

In tema di "digitalizzazione", si segnala nel 2024 la proficua continuazione dell'attività del Gruppo di pilotaggio del progetto per la digitalizzazione dei processi del MASE costituito su iniziativa del Presidente dell'OIIV a cura dell'Ufficio di Gabinetto del Ministro (nel novembre 2023), chiamato ad occuparsi dell'individuazione dei progetti affidati a gruppi consulenziali esterni (c.d. stream progettuali), della validazione degli step progettuali di mappatura e digitalizzazione dei processi e di quelli propedeutici di semplificazione, razionalizzazione ridisegno dei processi funzionali e di supporto del Ministero, assicurando il bilanciamento ottimizzato delle priorità di sviluppo progressivo della digitalizzazione con le tempistiche necessarie per accelerare l'impatto positivo sugli stakeholder e il budget finanziario così da

assicurare, peraltro, il completo perseguimento della priorità politica n. 7 come definita dall'Atto di indirizzo per l'anno 2024.

Per quanto riguarda in particolare il “Modello di erogazione di un sistema relativo al controllo di gestione, strategico e di valutazione della performance”, giova di nuovo ricordare che esso è stato disegnato con l'obiettivo di **creare un Modello Dati**, funzionale a:

- **supportare il processo di controllo di gestione e strategico, monitorando gli obiettivi** del MASE nel suo complesso e a livello dei singoli Dipartimenti/Direzioni/Divisioni;
- **supportare il processo di valutazione e misurazione performance** coerentemente con il processo in essere, con particolare riferimento agli aspetti quantitativi/normativi;
- **massimizzare l'automazione** delle attività di controllo e pianificazione (raccolta dati, calcolo indicatori /KPIs, analisi e predisposizione del reporting);
- **supportare il processo di raccolta dati.**

Il “**Modello**” è stato definito attraverso sei dimensioni da analisi (Conto, Struttura Organizzativa, Attività da obiettivo, Processo, Performance e Altre dimensioni) sulle quali saranno gestiti e monitorati tutti i dati relativi alla pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, includendo il processo di raccolta dati relativo alla performance individuale dei dipendenti.

Per quanto concerne la realizzazione del prototipo del sistema di controllo di gestione, strategico e valutazione della performance - terminata la fase di analisi iniziale attraverso un'attività di *assessment* con delle interviste rivolte ai principali referenti del MASE (nel 2023) -, nel corso del 2024 si sono svolte numerose sessioni interattive tra Accenture, il Presidente OIV, la Struttura Tecnica dell'OIV e i referenti della Dg ITC e CORUC.

L'intera attività di prototipazione ha visto la partecipazione, il supporto e il contributo proattivo del Presidente OIV e della Struttura Tecnica Permanente dell'OIV. In tale ruolo, il Presidente OIV ha anche esternato la preoccupazione che la digitalizzazione del ciclo delle Performance AS-IS, nelle more dello sviluppo evolutivo dello stesso SMVP, non costituisca poi un elemento ostativo a tale evoluzione; idem in relazione al Controllo strategico.

In merito alla pianificazione delle tempistiche del rilascio in produzione del “prototipo” di VdP, al momento della stesura del presente documento risultano esser le seguenti:

- il collaudo avverrà indicativamente nel corso dei mesi di aprile/maggio 2025;

- la fase realizzativa della reportistica inizierà a seguito del collaudo positivo del prototipo e dovrebbe avere una durata di un mese.

Il rilascio in produzione definitivo è pertanto previsto auspicabilmente per i mesi di giugno/luglio 2025.

1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1.1. Contesto di riferimento

Il Regolamento di organizzazione, approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 luglio 2021, n. 128, è stato da ultimo modificato dal Dpcm 30 ottobre 2023, n. 180.

Il Regolamento, nella sua versione modificata, definita tenendo conto dei mutati compiti istituzionali nonché della razionalizzazione complessiva delle funzioni attribuite alle strutture amministrative sulla base delle modifiche normative introdotte dal decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, ha previsto una ridefinizione dell'articolazione degli Uffici del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica che possa meglio considerare il significativo incremento delle tematiche di competenza e dei compiti istituzionali aggiuntivi in materia di energia, nonché della razionalizzazione complessiva delle funzioni attribuite alle strutture amministrative.

Il Ministero, per l'espletamento dei compiti ad esso demandati, è articolato in tre dipartimenti (e dodici direzioni generali) che assumono la denominazione di:

DIAG - Dipartimento amministrazione generale, pianificazione e patrimonio naturale:

- Direzione generale comunicazione, risorse umane e contenzioso (CORUC);
- Direzione generale innovazione tecnologica (ITEC);
- Direzione generale affari europei, internazionali e finanza sostenibile (AEIF);
- Direzione generale tutela della biodiversità e del mare (TBM).

DISS - Dipartimento sviluppo sostenibile:

- Direzione generale economia circolare e bonifiche (ECB);
- Direzione generale uso sostenibile del suolo e delle acque (USSA);
- Direzione generale valutazioni ambientali (VA);
- Direzione generale sostenibilità dei prodotti e dei consumi (SPC).

DIE - Dipartimento energia:

- Direzione generale fonti energetiche e titoli abilitativi (FTA);
- Direzione generale mercati e infrastrutture energetiche (MIE);
- Direzione generale domanda ed efficienza energetica (DEE);
- Direzione generale programmi e incentivi finanziari (PIF).

A tali uffici, va aggiunta la struttura Dipartimentale di missione per il PNRR (come detto già prevista dall'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito con legge 29 luglio 2021, n. 108 e dall'articolo 17-*sexies*, comma 1, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con legge 6 agosto 2021, n. 113), articolata in 2 direzioni generali:

- Direzione generale Gestione finanziaria, monitoraggio, rendicontazione e controllo (GEFIM);
- Direzione generale Coordinamento, gestione progetti e supporto tecnico (COGESPRO).

Il Ministero svolge anche un ruolo di indirizzo e vigilanza sulle attività dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), delle Autorità di bacino distrettuale e dei parchi nazionali e delle aree marine protette. Promuove altresì le buone pratiche ambientali, la mobilità sostenibile e la rigenerazione urbana secondo criteri di sostenibilità e si occupa della promozione dell'educazione ambientale nelle scuole.

Intensa è l'attività nei consessi internazionali, centrale il suo ruolo nella gestione dei fondi dei programmi comunitari e nell'attuazione del PNRR. Il Ministero si avvale altresì della collaborazione delle Capitanerie di Porto-Guardia Costiera e del Comando unità forestali, ambientali e agroalimentari dei Carabinieri (CUFA).

1.2. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il ciclo della Performance 2024 ha preso formale avvio con l'emanazione da parte del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica della Direttiva Generale recante gli indirizzi generali sull'attività amministrativa del Ministero per l'anno 2024 adottata con DM 100 del 14 marzo 2024.

La Direttiva Generale declina in azione amministrativa le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per l'anno 2024 e il triennio 2024-2026 adottato con DM n. 7 del 10 gennaio 2024 e individua i principali risultati da realizzare e gli obiettivi di miglioramento dell'Amministrazione, in coerenza con gli indirizzi di pianificazione triennale contenuti nel Programma di Governo, nel Documento di

Economia e Finanza, nella nota integrativa allo stato di previsione della spesa e nella legge di bilancio 2024-2026.

La programmazione degli obiettivi dei dirigenti è, in parte, inserita nella procedura di valutazione delle performance individuali. Avviando tali procedure, l'OIV ha chiesto, ai dirigenti di livello generale e ai dirigenti di livello non generale, la definizione degli obiettivi tramite la compilazione di appositi cruscotti preliminarmente predisposti dall'OIV.

Tutti gli obiettivi operativi di programmazione sono stati verificati e validati dall'OIV attraverso il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

La declinazione degli obiettivi è avvenuta secondo le modalità previste dal Sistema: a seguito della Direttiva Generale, contenente gli obiettivi operativi di primo livello, sono stati individuati gli obiettivi operativi di secondo livello e terzo livello secondo un sistema a cascata seguendo la linea gerarchica della struttura organizzativa.

Tuttavia, il processo di riorganizzazione, secondo il nuovo Regolamento, ha fatto registrare diverse complessità di carattere operativo correlate sì alle necessità di procedere alla declinazione dei nuovi obiettivi, ma in concomitanza con l'iter di conferimento dei nuovi incarichi dirigenziali a seguito di diverse tornate di interpellì (interni ed esterni) e la conseguente definitiva assegnazione delle risorse umane alle nuove strutture ministeriali, al punto di essersi completata tardivamente.

Tale situazione ha comportato, inevitabilmente, un effetto a cascata che ha riguardato in primis la misurazione e valutazione della performance organizzativa per poi ripercuotersi sul processo di valutazione della performance individuale.

La tardiva definizione dei nuovi obiettivi per tenere conto anche della diversa attribuzione delle materie di competenza ha determinato oltretutto un successivo, reiterato aggiornamento (anche ex post) dei documenti di programmazione delle attività.

In altri termini, detti obiettivi qualora declinati entro i tempi previsti dal cronoprogramma stabilito dal SMVP sarebbero stati oggetto di modifica e aggiornamento ex post con il subentro dei nuovi direttori generali e dirigenti, ma anche in costanza delle figure apicali stante la necessità di valutare con ponderazione le attività da programmare.

Alla luce di ciò, stante il processo di riorganizzazione completatosi fattivamente solo al termine dell'annualità 2024, gli obiettivi elaborati in sede di prima adozione del PIAO 2024-2026 nel termine del

31 gennaio 2024, sono stati inevitabilmente oggetto di aggiornamento e integrazione al fine di renderli del tutto coerenti al nuovo e completo assetto organizzativo.

L'analisi effettuata dall'OIV nel corso dell'anno 2024 ha dovuto quindi necessariamente tener conto di una serie di dinamiche del Dicastero, segnato da profonde complessità gestorie, che hanno inciso in maniera significativa, determinando un comprensibile rallentamento dell'attività amministrativa.

L'intera fase di pianificazione e programmazione inizialmente culminata con l'adozione Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 (PIAO) - con D.M n. 40 del 31 gennaio 2024 - si è potuta quindi completare tardivamente con il DM di adozione della revisione al PIAO 2024/26 n. 459 del 31 dicembre 2024 (e della relativa errata corrige del marzo u.s.), in riferimento ai suoi allegati riguardanti gli obiettivi di divisione afferenti alle Direzioni Generali del MASE. Con le comunicazioni degli esiti positivi dei controlli da parte dell'Ufficio Centrale di Bilancio e della Corte dei conti (rispettivamente in data 26 marzo 2025 e 28 marzo 2025), l'Amministrazione ha potuto quindi procedere all'integrazione degli obiettivi stessi e alla relativa richiesta di pubblicazione sul sito web istituzionale.

Il ciclo della performance si chiude con l'approvazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e la validazione della "Relazione sulla performance" nell'anno successivo, atto propedeutico all'utilizzo dei sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito e funzionale all'attività di rendicontazione dei risultati ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. La Relazione sulla performance 2024 è in corso di redazione.

A tal proposito giova ricordare che la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi che sarà riportata nella Relazione della Performance, oltre ad essere l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione della Performance alla luce degli esiti dell'attività di verifica svolta sull'attendibilità dei dati e delle informazioni ivi contenuti, è uno degli elementi fondamentali per il controllo del corretto funzionamento del "Ciclo delle performance".

Per quanto riguarda il ciclo di monitoraggio della performance 2024, gli obiettivi sono stati oggetto di una costante supervisione metodologica da parte dell'OIV attraverso la Struttura Tecnica di Supporto, che ha consentito di promuovere (anche per le vie brevi) non sporadiche azioni correttive. Le attività di rendicontazione risultano allo stato tutte concluse.

Nel contesto descritto, l'OIV ha altresì provveduto, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. n. 150/09, a realizzare un monitoraggio della performance organizzativa nella sua dimensione strategica con riferimento agli obiettivi e i risultati attesi definiti con la Direttiva Generale approvata con DM 100 del 14 marzo 2024.

In particolare, l'Organismo Indipendente di Valutazione del MASE, in attuazione delle competenze in tema di controllo strategico di cui all' art. 6 c.1 del D.Lgs. 286/1999 e ai sensi dell'art. 14 c. 2 del D.Lgs. 150/2009, ha svolto un monitoraggio strategico infrannuale, relativamente ai dati aggiornati al 30.09.2024.

Il riferimento preliminare del “Report di monitoraggio strategico” relativo al 2024 è l'Atto di indirizzo sulle priorità politiche per l'anno 2024 e il triennio 2024-2026. Analogo monitoraggio sarà svolto nel corrente anno anticipando di un trimestre il riferimento temporale: al 30/6 anziché 30/9.

Tale iter procedurale ha preso avvio in data 11 ottobre 2024, quando si è richiesto a ciascun Direttore Generale di riferire in ordine allo stato di attuazione (al 30/09) di ognuno degli obiettivi operativi in carico alle rispettive Direzioni Generali, come individuati in seno al PIAO 2024-2026 e assegnati ai Direttori Generali con le Direttive di II livello, all'uopo predisposte dai Capi Dipartimento, e si è concluso il 28 ottobre 2024 attraverso continue interazioni tra il Presidente OIV e i Capi Dipartimento e tra la Struttura Tecnica Permanente dell'OIV e le singole Direzioni Generali.

L'impianto del documento di monitoraggio si compone di tre blocchi: il primo blocco è volto a rappresentare con schede in formato tabellare, per singolo Dipartimento e per ciascuna Direzione Generale, il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi operativi annuali delle Direzioni Generali al 30/09/2024, per le quali è stata indicata l'associazione con la relativa Priorità Politica tramite l'obiettivo di Dipartimento collegato, ove presente.

A seguire, rispetto alle tabelle presentate in relazione a ciascun Dipartimento, è stato realizzato un secondo blocco di tabelle, che presenta il riepilogo per Priorità Politica; cioè, per ogni Priorità Politica si riportano gli Indicatori (sempre sequenziati per Obiettivo di DG) con il relativo peso e stato di realizzazione, al fine di ottenere un quadro sinottico del contributo di ogni Obiettivo/Indicatore al perseguimento in ultima analisi delle Priorità Politiche, distinto per Dipartimento.

Il terzo blocco del “Report di monitoraggio strategico” relativo al 2024 è infine costituito dai report che l'OIV ha inteso predisporre, fin dal dicembre 2023, relativamente allo smaltimento dello stock (magazzino) dei provvedimenti attuativi di competenza MASE e alla relativa accelerazione dell'adozione dei nuovi, in coerenza con l'input inviato ad ogni Ministero da parte del Sotto-Segretario all'attuazione del Programma di Governo, Sen. Fazzolari. Ai c.d. Report Fazzolari e al relativo cruscotto di monitoraggio annuale della Presidenza del Consiglio è perciò dedicata una specifica sezione riepilogativa del Report in parola.

Per quanto concerne la sintesi valutativa finale del Report di monitoraggio strategico si rileva quanto segue

Per quanto attiene alla parte principale del suddetto monitoraggio, cioè quella relativa al grado di attuazione della programmazione operativa predisposta dai Dipartimenti per strutturare l'azione gestionale-amministrativa finalizzandola al miglior perseguimento (efficace ed efficiente) delle Priorità Politiche, sul totale di 134 indicatori, due risultano non valutabili (ossia non popolati in quanto la DG competente non ha avuto schemi di provvedimenti attuativi della normazione primaria da realizzare, per carenza esogena), tre non in linea rispetto al target e un indicatore presenta delle criticità non recuperabili (l'attività è terminata in ritardo rispetto alla data prevista).

Pertanto, gli indicatori che presentano uno stato di avanzamento regolare sono 128 su 132 valutabili, denotandosi perciò che dei 76 Obiettivi operativi 2024 assegnati alle Direzioni generali solo 4 manifestavano criticità in essere e che le Priorità Politiche esposte ad una seppur minima criticità derivante dallo stato di attuazione al 30/9/2024 della programmazione operativa dipartimentale sono solamente due: la PP n. 2. “Sicurezza energetica, decarbonizzazione e sostenibilità” e la PP n° 7 “Efficienza amministrativa, transizione burocratica ed educazione ambientale”.

Infine, per quanto riguarda la parte complementare del Monitoraggio, cioè quella relativa al grado di attuazione della decretazione attuativa di competenza del MASE, si evidenzia che:

1. il numero totale dei provvedimenti attuativi si è ridotto di 10 unità, passando da 64 a 54 unità.

2. Si è proceduto a smaltire parzialmente il “magazzino” derivante dalla precedente Legislatura, riducendo i provvedimenti attuativi da adottare di un consistente numero pari a 16, passando da 50 unità a 34 unità.

3. Dei 64 provvedimenti attuativi (relativi al 2023) solo 2 risultavano in corso, mentre dei 54 corrispondenti (relativi al 2024) ben 6 risultano in corso, migliorando così:

- sia la quota di provvedimenti in corso, che passa dal 3% (2 su 64) del 2023, al 11% (6 su 54) del 2024;
- sia il tasso di provvedimenti scaduti che passa dal 56% (36 su 64) del 2023, al 48% (26 su 54) del 2024.

L'ulteriore analisi extra-tabellare svolta, relativa alla competenza della Presidenza del Consiglio in carica, permette inoltre di evidenziare che: i 14 provvedimenti da attuare (relativamente al 2023) si componevano di n° 2 “in corso”, di n° 5 “scaduti” e di n° 7 senza termine”, mentre i 20 provvedimenti da attuare (relativamente al 2024) si compongono di n° 4 “in corso”, n° 7 “scaduti” e n° 9 “senza termine”, potendosi, quindi, ricavare il perseguimento non solo dello smaltimento del “magazzino”, ma anche, con margine di ulteriore miglioramento, del non accumulo per le nuove esigenze di decretazione

attuativa del programma di Governo in carica, con un indubbio impatto positivo sull'economia reale e sulla creazione di Valore Pubblico.

Di tale impatto sull'economia reale si può avere contezza dai dati resi disponibili dall'Ufficio di Gabinetto del Ministro in riferimento alle risorse finanziarie sbloccate dall'adozione della decretazione attuativa del 2024: il dato fornito (di recente anche al Sottosegretario Fazzolari) evidenzia che i decreti attuativi adottati entro il mese di settembre hanno consentito di sbloccare circa 1,5 mld di euro di risorse finanziarie (Cfr. Report di monitoraggio strategico 2024, agli atti).

In conclusione, si ritiene opportuno evidenziare che, sotto il profilo metodologico, il Monitoraggio Strategico da parte dell'OIV testé illustrato, ripristina integralmente lo spirito originario dell'art. 6 del D.Lgs 286/1999, come già chiaramente affermato nella Direttiva Generale del 14 marzo 2004, con riferimento alla strutturazione del processo di “Programmazione strategica” e di “monitoraggio” infra-annuale, identificati quali momenti essenziali di qualsiasi ciclo di programmazione gestionale.

La Direttiva in oggetto specifica con esattezza che l'architettura del processo di programmazione strategica deve concretizzarsi nella definizione delle **Priorità Politiche tradotte in obiettivi strategici da “scomporre” in obiettivi operativi ad essi funzionali.**

Secondo quanto sancito dalla direttiva, la definizione degli obiettivi strategici *“deve infatti scomporre, precisandone la tempificazione, gli obiettivi strategici in obiettivi operativi che ove necessario dovranno essere tradotti a cura dei CRA in programmi di azione e progetti”*. Parallelamente, *“Il monitoraggio ha lo scopo di rilevare, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stadio di realizzazione, finanziaria e/ o fisica degli obiettivi o dei relativi programmi di azione e dei progetti, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi operativi nonché le relative cause e proponendo gli interventi correttivi. Sulla base degli esiti del monitoraggio, contenuti nelle relazioni redatte dai Servizi di controllo interno, i Ministri adottano i necessari provvedimenti.”*

Programmazione strategica e monitoraggio costituiscono dunque due fasi strettamente integrate e inscindibili del processo di controllo strategico, cui l'OIV è istituzionalmente preposto.

In tale prospettiva si colloca l'attività di monitoraggio di anzi descritta.

In un'ottica sistemica, quanto disposto nella citata Direttiva consente di assimilare il “Monitoraggio” alla “Valutazione e al controllo strategico” in itinere (ex art. 6 del D.Lgs 286/1999), trovando riscontro nell'impianto metodologico adottato dall'Organismo, in coerenza con una consolidata prassi istituzionale documentata da numerosi atti intervenuti sul tema nell'arco degli ultimi vent'anni, a partire dalla Presidenza del Consiglio dei ministri.

1.3. Performance organizzativa

Nel 2024, la dimensione che viene considerata ai fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso è il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali di tutti i Dipartimenti. L'indicatore sintetico di performance organizzativa è la media complessiva di raggiungimento, riportata in termini percentuali, degli obiettivi di tutti i dipartimenti.

All'indicatore sintetico così calcolato si ricollegano le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa ai sensi dell'art. 19 d.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 40 c. 3bis del d.lgs. n. 165/2001.

Per ciascun obiettivo dipartimentale l'OIV ha attribuito una valutazione sulla base di una scala di punteggio. Le soglie indicate rappresentano tuttavia valori di massima, nel senso che l'OIV può discostarsene motivando opportunamente. Alla luce delle indicazioni metodologiche fornite in sede di avvio del ciclo della performance, la calibrazione dei punteggi è eseguita dall'OIV sulla base della misurazione degli indicatori, delle motivazioni addotte a supporto della loro realizzazione da parte dei relativi Dipartimenti, della qualità della rendicontazione delle schede obiettivo trasmesse e delle risultanze dell'attività di audit svolta dalla Struttura Tecnica Permanente.

La valutazione dei risultati eseguita dal punto di vista metodologico da parte dell'OIV, quale garante della correttezza dei processi di misurazione e valutazione della Performance, è preminente e non emendabile.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), per tutto il periodo di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR assume particolare rilevanza l'attuazione delle relative milestone e dei correlati target previsti.

Nello specifico, dalla rendicontazione prodotta dal MASE al MEF emerge che tutte le milestone e i target di competenza del MASE (n. 6 Milestones e Targets entro giugno 2024 e n. 13 entro dicembre 2024) sono stati raggiunti nel 2024.

1.4. Performance individuale

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, la performance individuale è la sintesi della dimensione dei risultati e dei comportamenti, ossia il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

La prima dimensione, in relazione ai diversi ruoli, fa riferimento ai risultati raggiunti attraverso:

1) **gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza.** I risultati vengono calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture.

2) **gli obiettivi della struttura di livello superiore a quella di afferenza.** Oltre a tenere conto dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza, si prendono in esame i risultati della struttura di livello immediatamente superiore a quella di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla struttura stessa.

La seconda dimensione attiene ai **comportamenti organizzativi e professionali**, cioè al “come” vengono svolte le attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. Per i dirigenti viene analizzata anche la capacità di valutazione dei propri collaboratori: 5% della performance individuale complessiva che viene misurata in ordine ai seguenti criteri: **significativa differenziazione** dei giudizi misurata attraverso la deviazione standard (max 2 punti su 5); e **idoneità delle eventuali motivazioni** addotte a dimostrare l'eccellenza dei comportamenti e/o dei comportamenti non desiderati (max 3 punti su 5).

Per quanto attiene al ciclo di gestione della performance 2023, nel 2024 si è proceduto alla conclusione delle procedure di valutazione della performance individuale dei dirigenti di I e II fascia, nonché del personale di comparto con un peggioramento del livello delle capacità di giudizio rispetto all'annualità 2022.

Le procedure di valutazione dei dirigenti di I e II fascia per l'anno 2024, nonché del personale di comparto, sono nella fase conclusiva del processo, ma non ancora terminate alla data di redazione della presente Relazione.

1.5. Struttura tecnica di supporto (STP)

L'OIV si avvale di una Struttura di supporto composta di quattro unità (comprensiva del Responsabile della Struttura Tecnica medesima).

Si deve segnalare che, a differenza di altri Ministeri, secondo i Regolamenti di riorganizzazione che si sono succeduti nel corso degli anni, la Struttura Tecnica Permanente del MASE è esclusa dal novero degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, seppur in tal senso dovrebbe essere inquadrata, essendo componente organica e strutturale dell'OIV.

A conferma di ciò si riporta un estratto dal PIAO 2024-2026 (pagg. 84 e 85):

“Sono Uffici di diretta collaborazione del Ministro:

- l'Ufficio di Gabinetto;
- l'Ufficio legislativo;
- la Segreteria del Ministro;
- la Segreteria particolare del Ministro;
- la Segreteria tecnica del Ministro;
- l'Ufficio del Consigliere diplomatico;
- l'Ufficio stampa e comunicazione;
- la Segreteria del Viceministro, ove nominato, e dei Sottosegretari di Stato.

omissis

• Infine, ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) che, in piena autonomia, esercita le attività ivi contemplate, nonché le attività di controllo strategico, riferendo in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Supporta l'Amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'Amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione e pianificazione. Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita una Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (STP), prevista dall'articolo 14, comma 9, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che svolge funzioni istruttorie e di supporto”.

I componenti della STP sono individuati nell'ambito del personale di ruolo in servizio presso il Ministero e vengono assegnati dal Direttore generale delle Risorse Umane e Acquisti su proposta dello stesso Organismo.

Nell'evidenziare il ruolo strategico ed istituzionale dell'OIV, sia nelle funzioni di controllo interno che di garanzia e di supporto all'Organo politico nei vari processi di programmazione, misurazione e valutazione della Performance, si rileva inoltre che la dotazione organica della STP, di sole 3 delle 4 unità previste dal Regolamento, risulta ampiamente inadeguata alle funzioni istruttorie e di supporto svolte, tenuto conto anche dell'attuale contesto organizzativo caratterizzato dall'aumento significativo delle dimensioni e competenze ministeriali -

A causa della permanente carenza di un sistema di gestione informatizzato - per il quale è previsto il rilascio in produzione indicativamente nel corso dei mesi di giugno/luglio 2025, nell'ambito del progetto di digitalizzazione di cui si è detto - la STP nel 2024 risultava ancora priva di applicativi informatici e gestionali dedicati, mantenendone l'operatività particolarmente gravosa.

Inoltre, l'esclusione della STP dal novero degli Uffici di diretta collaborazione rende altresì ancor più complesso garantire il reclutamento di ulteriori unità nell'ambito del turnover del medesimo personale, a fronte di una complessiva carenza di organico di cui allo stato è ancora caratterizzata l'Amministrazione.

Non potendo utilizzare la disciplina degli "uffici di diretta collaborazione", gli interPELLI per la STP devono seguire un iter ordinario e sono vincolati all'ottenimento del nulla osta del trasferimento da parte dell'ufficio di appartenenza.

1.6. Definizione e gestione degli standard di qualità

Tra le principali attività che il Ministero svolge vi sono il trasferimento di fondi a soggetti pubblici/privati in base a procedure competitive, la funzione di regolazione con logiche *multistakeholder engagement*, la funzione di vigilanza e controllo, lo sviluppo di relazioni di cooperazione internazionale. L'erogazione di beni/servizi in senso stretto costituisce una quota molto limitata del complesso delle attività svolte e pertanto gli standard sono stati definiti limitatamente solo per i servizi erogati da alcune direzioni generali. Ciò premesso, nel 2024, non si rilevano differenze rispetto a quanto riportato nella corrispondente relazione sul funzionamento del sistema relativa al ciclo della performance 2023, cui si rinvia.

1.7. Coinvolgimento degli stakeholder

In ragione del tipo di attività svolta dal Ministero, il coinvolgimento degli stakeholder internazionali, nazionali e locali costituisce una prassi essenziale. Tuttavia, anche per l'annualità 2024, tale coinvolgimento non è potuto avvenire in occasione della programmazione e monitoraggio della performance organizzativa ministeriale, ma è limitato a specifiche iniziative, seppure di rilievo strategico, finalizzate alla risoluzione di particolari problematiche.

Con il vigente SMVP, il Ministero si è impegnato, conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019 DFP, ad avviare il percorso triennale per la valutazione partecipata della performance,

in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo, e dei sistemi informativi e di controllo di gestione, non ancora in grado di supportare adeguatamente i processi di valutazione.

Si segnala a riguardo che, in relazione all'ambito comportamentale “*capacità propositiva e di supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive*”, previsto all'interno dell'area tematica comportamentale “*contributo alla governance esterna interistituzionale*”, il Capo Dipartimento deve fornire indicazioni circa le modalità con cui vengono costruiti e mantenuti rapporti di collaborazione con gli stakeholder-chiave, allo scopo di coadiuvare il Ministro nell'attuazione delle priorità politiche e nell'analisi dei fenomeni ambientali, specificando gli stakeholder chiave coinvolti per priorità, azioni intraprese, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12.

Nel frattempo, compatibilmente con l'adozione di un sistema informativo più evoluto a supporto del controllo strategico, di gestione e della valutazione della performance, l'OIV intende proseguire nell'azione di stimolo al cambiamento in tema di valutazione partecipata definendo le modalità con cui stakeholder interni ed esterni e cittadini possono intervenire nel processo di pianificazione e di valutazione, compatibilmente con gli ambiti di competenza del Ministero e non appena si potranno dispiegare completamente gli effetti della riorganizzazione (ancora in corso di definitivo e stabile completamento).

2. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

2.1. Integrazione con il ciclo di bilancio

Nel corso del 2024, l'integrazione tra il ciclo della programmazione economico-finanziaria ed il ciclo della performance è stata perseguita, in adesione al vigente quadro normativo e alle Linee guida DFP, attraverso la redazione delle della Nota integrativa allegata al Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e al bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026, rispetto alle indicazioni fornite con la Circolare RGS, con la definizione degli obiettivi specifici triennali, strategici e strutturali, e delle relative dotazioni di bilancio.

Per pronta consultazione, di seguito si riporta uno stralcio delle osservazioni della Ragioneria dello Stato sulle note integrative del Ministero, nella consueta nota di analisi annuale inviata ai singoli Ministeri.

In generale il Piano degli obiettivi definito non è stato modificato ed è rimasto simile rispetto alla Legge di bilancio 2023-2025. Si registra soltanto la variazione nel numero degli obiettivi che da 28 obiettivi passano a 27, di cui 24 obiettivi sono stati dichiarati strategici e 3 strutturali. In generale, il piano complessivo degli obiettivi appare differenziato. Essi rappresentano in modo adeguato gli scopi più rilevanti che l'Amministrazione intende conseguire con riferimento alle finalità della spesa

rappresentata dall'azione o dalle azioni alle quali sono associati, privilegiando la misurazione delle politiche a cui il bilancio contribuisce.

La classificazione degli indicatori appare rispondente ai criteri indicati nella Nota tecnica n. 2 Circolare n. 21 dell'11 maggio 2023. Gli indicatori individuati, inoltre, sono in genere significativi, comprensibili e pertinenti rispetto agli obiettivi. Apprezzabile anche la precisione nella compilazione delle altre informazioni a corredo degli indicatori (in particolare, sono generalmente completi e ben compilati la descrizione, la fonte del dato, il metodo di calcolo). Gli indicatori di impatto sono significativi rispetto alle politiche gestite dall'amministrazione e misurano l'andamento di fenomeni ambientali su cui si vuole agire. Si tratta, ad esempio dell'indicatore 5 "livello della raccolta differenziata" (obiettivo 018.015.039 "Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare"); indicatore 1 Grado di raggiungimento dell'obiettivo nazionale di efficienza energetica al 2030" (obiettivo 010.007.053 "Efficientamento energetico edifici pubblici"); indicatore 6 "Ricchezza e abbondanza degli uccelli in Italia" (obiettivo 018.013.018 "Rafforzare i sistemi di promozione e tutela della biodiversità")

Il Ministero, anche per quanto riguarda il ciclo 2024, nelle more della realizzazione del prototipo del sistema di controllo di gestione, strategico e valutazione della performance, non ha potuto disporre di un sistema evoluto che si caratterizzi per l'uso di applicativi informatici efficaci.

Gli indicatori associati agli obiettivi 2024 sono rendicontati ancora su file Excel a partire da fonti in maggioranza interne (tutte identificate prevalentemente *ex ante* in fase di assegnazione degli obiettivi), che vengono riportate dai Dipartimenti stessi in occasione dei monitoraggi e della valutazione finale.

Relativamente al Controllo strategico, si segnala l'inserimento in NI dell'obiettivo OIV 63 finalizzato a predisporre una prima proposta di un nuovo Framework di Controllo Strategico.

In definitiva, il livello di integrazione tra il ciclo della performance e i sistemi di controllo interno può ritenersi accettabile sotto il profilo della misurabilità degli obiettivi, ma non può ancora ritenersi adeguato, anche in virtù della perdurante mancanza di sistemi informativi evoluti.

3. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

In un'ottica di integrazione tra il PTPCT 2024-2026 e il PIAO 2024-2026, è stato previsto un obiettivo di performance annuale, trasversale per tutti i dipartimenti, in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza: "Incrementare l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione e il rispetto degli obblighi di trasparenza"

Al 31/12/2024, il suddetto obiettivo è stato raggiunto al 100% da tutti i Dipartimenti

Per quanto riguarda le misure di prevenzione della corruzione, messe a punto nel corso del 2024, i Dipartimenti e le Direzioni Generali, per gli ambiti di rispettiva pertinenza, hanno dichiarato, nell'ambito dei vari atti di monitoraggio, di aver adottato le misure di prevenzione indicate nel PTPCT 2024-2026 e

nel PIAO 2024-2026 e di aver assolto ai principali obblighi di trasparenza, garantendo il flusso informativo previsto dalla strategia di prevenzione della corruzione e sulla trasparenza del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica.

Nel corso del 2024, non sono state rinvenute significative criticità in quanto le misure sono state complessivamente attuate.

Relativamente alle comunicazioni sullo stato delle pubblicazioni con report quadrimestrali, il RPCT riscontra che l'approccio degli uffici appare ancora come di mero adempimento, sebbene si siano manifestati significativi miglioramenti anche a seguito dell'istituzione della *rete dei referenti per la trasparenza*. Sul punto, appare imprescindibile aderire alla richiesta manifestata di sviluppare un flusso informatico o una piattaforma per soddisfare gli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente, anche alla luce della digitalizzazione del ciclo di vita degli appalti.

Nell'anno 2024, come previsto dal PIAO 2024 - 2026, tutti gli Uffici del Ministero hanno fornito contributi ai fini dell'aggiornamento della mappatura dei processi a rischio corruttivo. Le misure previste nella mappatura sono state costantemente monitorate e non sono emerse significative criticità, né in fase di gestione della procedura, né in fase di rendicontazione delle attività, né in fase di verifica a campione, fatta eccezione per alcuni casi relativi alla conclusione dei procedimenti amministrativi o all'adeguamento delle pubblicazioni per consulenti e collaboratori o degli enti vigilati o controllati.

A proposito di mappatura dei processi, l'OIV auspica che converga con quella ricavata nell'ambito del progetto di digitalizzazione del Ministero (descritto in apertura della presente Relazione), anche per la situazione a tendere di digitalizzazione progressivamente completa dei flussi e iter amministrativo-procedimentali.

Per quanto riguarda le misure di prevenzione della corruzione in dettaglio si rimanda per approfondimenti al contenuto della Relazione annuale del RPCT 2024 pubblicata sul sito istituzionale del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Al fine di promuovere una cultura della legalità e favorire una maggiore partecipazione dei cittadini, sensibilizzare i dipendenti del Ministero, le associazioni ambientaliste e gli stakeholder tutti, interni ed esterni, sui temi della corruzione e della trasparenza, il Ministero ha proceduto, ad organizzare, il 22 novembre 2024 la "Giornata della Trasparenza" sul tema "IA e digitalizzazione impatti sulla trasparenza della Pubblica Amministrazione". A tale evento, ha partecipato il Presidente dell'OIV Prof. Leonardo Falduto con un proprio intervento sul tema "*Un comportamento non più illecito, ma comunque riprovevole, non*

considerabile adeguato, consono, commendevole, come può essere censurato in un Ente? Con quali presupposti organizzativi e amministrativi?”

Relativamente ai compiti dell'OIV in materia di trasparenza, si ricorda che l'Organismo è tenuto a verificare la pubblicazione, la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei dati pubblicati in alcune sottosezioni di “Amministrazione trasparente” (art. 14, c. 4, lettera g, del d.lgs. n. 150/2009, delibere ANAC n. 1310/2016).

Le verifiche effettuate con il supporto della Struttura Tecnica Permanente dell'OIV hanno riguardato tutti gli obblighi di pubblicazione di competenza del Ministero riportati nella griglia rinvenibile, come da nuova procedura, nel portale dell'ANAC, secondo **la Delibera n. 270 del 5 giugno 2024 che ratifica l'Atto del Presidente del 1° giugno 2024** sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2024 e pubblicazione delle attestazioni e delle schede di rilevazione OIV entro il 15 luglio 2024 che integra e sostituisce la precedente Delibera ANAC n. n. 213 del 23 aprile 2024 .

L'attestazione circa l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV è avvenuta il 11 luglio 2024, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal RPCT ed è stata pubblicata sul sito istituzionale del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica in attuazione di quanto previsto dalla delibera ANAC.

In osservanza della già menzionata Delibera ANAC, l'OIV, sempre avvalendosi del prezioso supporto della Struttura Tecnica Permanente, ha proceduto al successivo monitoraggio al 30 novembre 2024 dello stato di aggiornamento dei dati pubblicati, agli obblighi che hanno evidenziato al 31 maggio 2024 nella scheda di rilevazione – fornita nell'applicativo web ANAC - carenze di pubblicazione riguardanti i medesimi indicatori esaminati in fase di rilevazione, ossia 1) la pubblicazione; 2) la completezza di contenuto 3) la completezza rispetto agli uffici o ai soggetti tenuti; 4) l'aggiornamento; 5) il formato.

La convalida definitiva, da parte dell'OIV, dei dati inseriti della scheda di monitoraggio con il relativo elenco delle inadempienze e della relativa Attestazione è avvenuta il 15 gennaio 2025, in puntuale attuazione di quanto previsto dalla delibera ANAC.

Si evidenzia che, come più volte segnalato dall'OIV all'RPCT e in fase di attestazione, la piattaforma “Amministrazione Trasparente”, al di là dell'assolvimento formale degli obblighi, è gravemente carente dal punto di vista della rappresentazione chiara, ordinata e aggiornata dei documenti e delle informazioni: la navigazione e la ricerca delle informazioni è ostacolata e resa complessa dalla presenza di link e sotto

link nidificati, da diversi documenti in formato non aperto, da informazioni e documenti contenuti sulla base delle diverse articolazioni organizzative che si sono susseguite nel corso degli ultimi anni, senza la possibilità di riutilizzo dei dati da parte del cittadino utente. Va infatti ricordato che ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. 33/2013 rientrano tra i criteri di qualità dei dati anche la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità e la riutilizzabilità, elementi che attualmente non sono garantiti né con l'attuale supporto tecnologico né con misure organizzative adeguate a garantirli.

4. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Per quanto attiene all'attività di misurazione e di valutazione di competenza dell'OIV, in applicazione del comma 2 dell'articolo 14 del D. Lgs. n. 150/2009, nell'ambito del processo di controllo strategico, l'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della “Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione”, acquisendo i dati necessari, attraverso l'elaborazione svolta dai Centri di responsabilità amministrativa. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua il monitoraggio annuale dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

L'OIV con il supporto della Struttura Tecnica Permanente ha proceduto al monitoraggio dei risultati degli obiettivi triennali e annuali del ciclo 2024 raggiunti al 31 dicembre. Il monitoraggio è stato *presidiato* dalla STP attraverso la verifica di appositi “cruscotti” Excel di rendicontazione che consentono di raccogliere i dati necessari alle valutazioni.

Ai fini della validazione dei risultati finali della performance organizzativa dell'anno 2024, nel corso del mese di aprile 2025, in coerenza con la metodologia delineata dal Presidente dell'OIV e alla luce di quanto già rendicontato nel Report del monitoraggio strategico infrannuale al 30 settembre 2024, la Struttura Tecnica Permanente ha avviato il processo di *audit di secondo livello* sugli obiettivi operativi annuali per riscontrare le misurazioni autonomamente effettuate e rendicontate dalle Direzioni Generali dei quattro CRA al 31 dicembre. Il processo istruttorio risulta essere in itinere al momento della stesura del presente documento.

In analogia a quanto svolto nel 2024 nell'ambito della raccolta degli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi oggetto di audit, l'iter procedurale secondo i criteri guida stabiliti dal Presidente OIV Prof. Falduto, prevede incontri in presenza con i referenti designati dai Direttori Generali, al fine di presentare la documentazione precedentemente richiesta (e campionata mediante metodi probabilistici) e/o derivante da eventuali successivi supplementi istruttori resisi necessari per corroborare il valore del risultato rendicontato sulla base della fonte del dato esplicitata in sede di programmazione.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Ciclo della performance 2024 risulta essere ancora in corso. Nello specifico, la percentuale di campionamento ha interessato la quasi totalità degli obiettivi annuali di direzione.

All'esito dell'attività di *audit*, l'OIV invierà di volta in volta ai Dipartimenti interessati apposite richieste di modifica dei dati rendicontati e/o osservazioni. I lavori della Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV, si concluderanno con l'invio ai dirigenti del resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture. Le carte di lavoro che verbalizzano l'attività svolta di primo e secondo livello, nonché tutta la documentazione richiesta e pervenuta a supporto delle fasi istruttorie in sede di *audit*, sono conservate a cura dell'OIV dalla Struttura Tecnica Permanente e rese disponibili al Sig. Ministro, per il tramite del Capo di Gabinetto.

Circa i monitoraggi finalizzati alla verifica del rispetto degli obblighi di trasparenza, l'OIV ha effettuato una pluralità di verifiche tramite accesso diretto della sezione “Amministrazione trasparente” del sito internet del Ministero; i monitoraggi hanno riguardato tutte le sezioni. A seguito di ogni monitoraggio sono state avviate interlocuzioni con il RPCT, su elementi riscontrati come critici e sono stati effettuati approfondimenti che hanno permesso all'OIV di verificare le responsabilità di trasmissione e di pubblicazione dei dati, e di valutare eventuali fattori ostativi, anche attraverso colloqui diretti con i responsabili delle diverse strutture interessate.

Un ruolo centrale va poi riconosciuto, altresì, al monitoraggio dello stato di attuazione delle azioni di supporto alla strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile.

Tale tematica di carattere strategico in quanto direttamente correlata alla Priorità Politica 6 “Azioni internazionali per la transizione ecologica e per lo sviluppo sostenibile” è declinata nell'obiettivo triennale dipartimentale OT_60 “Promuovere l'attuazione a livello nazionale e territoriale della Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile” di competenza del Dipartimento DIAG con i relativi indicatori:

1. “Grado di attuazione delle strategie di sviluppo sostenibile” - Indicatore di impatto (outcome);
2. “Grado di coinvolgimento degli attori non statali” - Indicatore di impatto (outcome)

L'input di tale monitoraggio si contestualizza altresì nell'ambito dell'indagine da parte della Corte dei conti in merito alle azioni di supporto alla strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile e in funzione di quanto assunto come impegno dal Presidente OIV in sede di adunanza presso la Corte dei conti il 20 giugno 2024.

Al fine di seguire lo sviluppo delle azioni pianificate, il Presidente OIV ha pertanto richiesto alla competente Direzione AEIF la trasmissione con cadenza, inizialmente quindicinale, di informazioni riguardanti lo stato di attuazione delle azioni di supporto alla strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile.

Gli esiti dell'ultimo monitoraggio per l'annualità 2024 risultano aggiornati al 18/12/2024.

Con l'ultimo monitoraggio aggiornato al 15/05/2025 relativo allo stato di attuazione delle azioni di supporto alla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile alla luce della Deliberazione della Corte dei conti n. 65/2024/G del 9 luglio 2024, si evidenzia che è stato dato seguito a tutte le raccomandazioni in essa contenute (cfr. Relazione alla Corte dei conti, trasmessa con nota prot. n. 0048611 del 14-03-2025), con particolare riferimento alla cura, valorizzazione e piena operatività del sistema di monitoraggio integrato, all'attuazione del piano di riassorbimento dei residui, allo sviluppo di rinnovate e incisive azioni di contatto e confronto con le amministrazioni territoriali coinvolte nei processi di definizione e attuazione delle proprie strategie per lo sviluppo sostenibile, nonché all'attribuzione di un maggior rilievo ponderale ai progetti di ricerca e per la cultura per la sostenibilità, in considerazione della loro diretta incidenza sull'elaborazione finale delle suddette strategie.

Si precisa altresì che le attività realizzate nel 2024 sono state portate avanti attraverso l'utilizzo del Capitolo 7953, dedicato a "Programmi e progetti per lo sviluppo sostenibile", secondo quanto previsto dal Programma di utilizzazione del fondo per misure e interventi di promozione dello sviluppo sostenibile per i periodi 2023-2024 (Delibera CIPESS n. 22/2023) e 2024-2026 (Delibera CIPESS n. 75/2024). Il Programma e la sua approvazione in sede CIPESS hanno inciso positivamente sul processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), favorendo la semplificazione del processo decisionale e una programmazione efficace della spesa nel breve e medio periodo (2023-2026), consentendo anche il recupero dei residui accumulati negli esercizi finanziari precedenti.

Sono stati inoltre riattivati tutti i meccanismi di governance, con un rafforzamento della collaborazione con le amministrazioni centrali, consolidando al contempo quella con le amministrazioni territoriali, anche grazie alla sottoscrizione di 29 nuovi accordi di collaborazione tra il MASE e le Regioni, le Province autonome e le Città metropolitane, nell'ambito dell'Avviso pubblico prot. n. 253/2023 (successivo ai tre avvisi pubblici precedenti). A fronte dell'interesse manifestato dalle amministrazioni che non hanno partecipato, per diversi motivi, all'ultimo Avviso pubblico, il MASE si è inoltre attivato per la definizione di accordi non onerosi per la realizzazione di attività che siano comunque in linea col processo di territorializzazione della SNSvS.

Al fine dell'attuazione delle attività previste nella programmazione dei fondi approvata in sede CIPESS, sono stati sottoscritti — e sono attualmente in fase di attuazione — ulteriori accordi e strumenti di collaborazione con diversi soggetti a livello nazionale, europeo e internazionale che stanno consentendo un'ancora più efficace realizzazione delle attività previste nell'ambito della coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile, della cultura per la sostenibilità e della partecipazione per lo sviluppo sostenibile (tra cui AICS , ENEA , SNA , OCSE e UN-Habitat).

Tali importanti risultati contribuiranno a dare visibilità, anche in sede internazionale, al forte impegno dell'Italia per l'attuazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in vista della Revisione Volontaria Nazionale (Voluntary National Review – VNR), prevista per luglio 2026 nell'ambito del Foro Politico di Alto Livello delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile (High-Level Political Forum on Sustainable Development – HLPF).

1. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

Alla fine del 2024 l'Amministrazione, come previsto dall'art. 7, comma 1 del D. lgs 150 del 2009, ha aggiornato il SMVP. Tale aggiornamento ha apportato alcune modifiche alle modalità di misurazione e valutazione del ciclo 2024, ma altre modifiche, più significative che avrebbero trovato applicazione nei cicli successivi e che sono state presentate all'OIV come SMVP 2025, sono rimaste senza seguito.

Pertanto, il Sistema di misurazione e valutazione in vigore per il ciclo della performance 2024 è quello aggiornato e adottato con DM 460 del 31 dicembre 2024, previo parere favorevole rilasciato dall'OIV.

Con l'occasione si segnala che il predetto aggiornamento, oltre ad aver introdotto correttivi necessari, tenendo conto sia delle criticità emerse nell'applicazione dell'anno precedente, sia degli effetti derivanti dalla riorganizzazione ministeriale, ha inoltre recepito quanto previsto dall'art. 4 bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023 (convertito con modifiche nella Legge n. 41/2023), le nuove Circolari della Ragioneria Generale dello Stato e della Funzione Pubblica (n. 1 del 3 gennaio 2024, n. 15 dell'11 aprile 2024 e n. 36 dell'8 novembre 2024).-Tali disposizioni prevedono l'assegnazione di specifici obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei pagamenti e ai vertici delle strutture, anche ad interim, con riferimento all'indicatore di ritardo nei pagamenti delle fatture commerciali (art. 1, commi 859, lett. b) e 861 della Legge n. 145/2018).

In quanto strumento non statico, il SMVP evolve e si adegua nel tempo, adattandosi a nuovi contesti ed esigenze. È attualmente in corso, su impulso dell'OIV e in esame presso l'Ufficio del Capo di

Gabinetto, l'adozione di un documento innovativo e rigoroso, finalizzato a rafforzare il legame tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati. Questo nuovo modello punta a migliorare significativamente l'intero ciclo della performance e, in quanto tale, sarebbe auspicabile una sua pronta adozione nell'ipotesi di applicazione al c.a. Tuttavia, è doveroso precisare che nell'ipotesi di applicazione al 2025 sarebbe stata necessaria la sua adozione prima dell'approvazione del PIAO 2025-2027. Pertanto, si invita l'amministrazione a essere più tempestiva nel prevedere le modifiche al SMVP e a sottoporle all'attenzione dell'OIV prima dell'avvio del nuovo ciclo e non alla fine perché ciò introduce elementi di incertezza sulle regole (che vengono cambiate in corso d'opera) e non permette un'applicazione integrale e integrata del processo di misurazione e valutazione.

Giova infine ricordare che l'adozione SMVP costituisce tuttavia solo uno degli elementi che assicurano l'efficacia del ciclo di gestione della performance. Sulla base delle criticità ancora presenti e tenuto conto di quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a, del D.lgs. n. 150/2009 (così come novellato dal D.lgs. n. 74/2017) si ritiene opportuno formulare le seguenti proposte di miglioramento e raccomandazioni ai vertici amministrativi:

- 1) Prosecuzione nel processo di miglioramento qualitativo degli obiettivi triennali e annuali, maggiormente significativi, d'impatto, orientati a creare valore pubblico come particolarmente raccomandati, sia dal DFP che dal MEF-RGS rispetto ad obiettivi focalizzati su attività istituzionali e ordinarie che gli uffici debbono, comunque, assolvere nel rispetto delle normative vigenti, con particolare richiamo alla L. 163 del 4 agosto 2016.
- 2) Semplificazione del processo di programmazione che garantisca una maggiore qualità degli obiettivi proposti rispetto alla loro quantità, al fine di evitare possibili e continue modifiche, revisioni o sterilizzazioni nel corso dei monitoraggi intermedi o, peggio, a consuntivo.
- 3) Prosecuzione nel processo di miglioramento nella definizione di target di performance sfidanti e migliorativi bilanciati sia in termini quantitativi che qualitativi con lo stato effettivo delle risorse e coerenti e con una attenta analisi del fenomeno da misurare anziché basati su un valore desiderato correlato a un'attività o processo. Si raccomanda pertanto, di evitare una programmazione eccessivamente prudente e con target sottostimati, assicurando il confronto delle proposte formulate, eventualmente anche attraverso l'OIV, e prevenendo nel SMVP meccanismi che disincentivano la fissazione di target ampiamente sottostimati.
- 4) Rafforzamento della Struttura Tecnica Permanente di supporto dell'OIV in quanto dotata di un numero di unità di personale *de facto* inadeguato e inserimento della stessa presso di uffici di diretta collaborazione, in analogia con altri Ministeri, al fine di superare le ambiguità e il

conflitto di competenze con le strutture ministeriali preposte alla gestione del ciclo (Direzione Generale Coruc) e ricondurre le funzioni della STP a quelle più proprie e legate al supporto dell'OIV;

- 5) Attenzione al rispetto della tempistica delle diverse fasi del ciclo delle performance; a riguardo è importante che l'attenzione dei vertici amministrativi per il rispetto delle scadenze riguardanti l'adozione dei documenti programmatici e di consuntivo del ciclo di gestione della performance si mantenga a livello elevato poiché ciò rappresenta un elemento chiave per garantire continuità, efficacia e qualità nell'azione amministrativa.
- 6) Definizione, all'interno del Ministero, di idonei interventi formativi e di strumenti di supporto orientati alla diffusione, all'acquisizione e approfondimento di conoscenze teoriche e pratiche relative all'applicazione del vigente SMVP al fine di garantire lo sviluppo delle competenze in tema di valutazione, e di metodologie di misurazione.
- 7) Consolidamento e diffusione della cultura del merito, dell'*accountability* del Ministero e rafforzamento del livello di compliance rispetto al SMVP attraverso un maggiore impegno da parte di tutti gli attori coinvolti nel prestare particolare attenzione a quanto da esso disposto anche alla luce delle indicazioni di supporto metodologico promananti dall'OIV e dalla STP.
- 8) Rafforzamento del processo di maggiore apertura agli stakeholder e ai cittadini (valutazione partecipativa) al fine di rendere sistematico il loro coinvolgimento in fase di programmazione, di analisi del contesto e di pianificazione degli interventi.
- 9) Adozione del prototipo informativo del sistema di controllo di gestione, strategico e valutazione della performance, che permetta tra l'altro una più efficace, oltre che più celere, gestione documentale e del flusso informativo ai fini della misurazione e della valutazione delle Performance.
- 10) In prospettiva, sarà fondamentale superare la autoreferenzialità e l'approccio meramente formale e adempimentale dei processi legati alle diverse fasi di rendicontazione della misurazione e valutazione del ciclo della performance.
- 11) Accelerazione del processo di adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, al fine di garantirne la piena conformità alla normativa vigente e alle Direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica.

In una prospettiva evolutiva del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), risulta fondamentale prevedere l'inclusione di obiettivi individuali per i dirigenti, assicurando che siano chiaramente definiti, misurabili e coerenti con gli obiettivi strategici dell'amministrazione. L'introduzione di tali elementi rappresenta una condizione

imprescindibile per promuovere una solida cultura del merito e dell'efficienza all'interno della Pubblica Amministrazione. Tale principio è stato per altro formalmente esplicitamente riconosciuto e postulato già nel dicembre 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso l'emanazione delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dei Ministeri n. 5.

È auspicabile, pertanto, che il SMVP possa prevedere la chiara distinzione tra:

- *Obiettivi di performance organizzativa, ovvero i traguardi assegnati alla struttura o all'ufficio nel suo insieme, il cui raggiungimento richiede il contributo congiunto di dirigenti e personale (seppur con rilievo eventualmente diverso per inquadramento e area di appartenenza);*
- *Obiettivi individuali, ossia quelli assegnati specificamente al dirigente, che ne è l'unico responsabile. Tali obiettivi possono essere collegati/funzionali a quelli della struttura (es. evidenziando il contributo individuale richiesto), oppure riferirsi ad attività specifiche di esclusiva responsabilità del dirigente o del dipendente (es. incarichi ad personam)".*

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Prof. Leonardo Falduto _____

Prof. Maurizio Decastri _____

Dott.ssa Maria Lisa Garzitto _____

<p>COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE Il documento firmato in originale è disponibile presso la Struttura Tecnica Permanente (STP-OIV)</p>
--