



*Ministero dell' Ambiente  
e della Tutela del Territorio e del Mare*  
L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE



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

**ANNO 2014**

**ROMA  
SETTEMBRE 2015**

## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE</b> .....	3
<b>2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	3
2.1 Performance organizzativa .....	3
2.1.1 <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i> .....	3
2.1.2 <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.</i> .....	6
2.1.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.</i> .....	8
2.2 Performance individuale.....	9
2.2.1 <i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</i> .....	10
2.2.2 <i>Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)</i> .....	10
2.2.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</i> .....	11
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	11
2.4. Struttura tecnica e infrastruttura di supporto .....	12
2.5. Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione .....	12
<b>3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI</b> .....	13
3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio .....	13
3.2. Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	13
<b>4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE</b> .....	13
<b>5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'</b> .....	14
<b>6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b> .....	14
<b>7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV</b> .....	14
<b>8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b> .....	15
<b>9. RACCOLTA STRUTTURATA DELLE INFORMAZIONI DI CUI ALLA DELIBERA CIVIT 23/2013.</b> .....	16

## **1. PRESENTAZIONE**

La presente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” è stata redatta ai sensi dell’articolo 14, comma 4, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e tiene conto della delibere emanate dall’ANAC (ex CiVIT) n. 4/2012 e n. 23/2013, recante “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”. La Relazione riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni con l’obiettivo di evidenziarne criticità e punti di forza.

## **2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **2.1 Performance organizzativa**

#### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Il complesso di procedure per la definizione del piano, degli obiettivi, degli indicatori e per la quantificazione dei fabbisogni relativi ai singoli programmi di spesa si sono concluse con la predisposizione della “Direttiva ministeriale concernente indirizzi generali per l’attività amministrativa e per la gestione – Anno 2014” approvata con D.M. n. 49, del 31/01/2014, registrato dalla Corte al Reg. 1, Foglio 1297, e sono contenute nel “Piano della Performance 2014-2016” approvato con D.M. n. GAB-DEC-251, del 17/10/2014, pubblicato sul sito ministeriale alla voce "Trasparenza, valutazione e merito".

In particolare la Direttiva contiene le priorità politiche per l’anno 2014, nonché i relativi obiettivi strategici e strutturali. Gli obiettivi strategici sono stati definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla Legge 31 dicembre 2009, n. 196, e ss.mm.ii., nella relativa sezione della Nota integrativa al bilancio di previsione. Si segnala come, salvo minori interventi, per l’anno 2014 siano stati sostanzialmente confermati tanto le priorità politiche quanto gli obiettivi strategici identificati nei precedenti periodi di programmazione.

L’Organo di indirizzo politico ha provveduto ad avviare il processo di pianificazione operativa, convocando apposite riunioni con i CDR per l’esame preliminare e la definizione degli obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi, con i relativi piani d’azione, indicatori e valori attesi. L’OIV ha espletato attività di coordinamento delle attività relative alla compilazione della Nota integrativa al Bilancio di previsione 2014, con inserimento dei dati informativi generali dell’amministrazione nel suo complesso e, quindi, ha effettuato la validazione finale della stessa Nota. Il percorso di pianificazione strategia per l’anno 2014, avviato nel corso del 2013, è avvenuto con la collaborazione dell’Ufficio di Gabinetto e delle strutture preposte all’interno delle Direzioni, il livello coinvolgimento diretto da parte del Segretariato Generale e dei Direttori Generali è stato parziale.

L’assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle strutture è avvenuta con l’emanazione del Piano della performance per il triennio 2014-2016, che comprende al suo interno le direttive di 1° e 2° livello. Per la redazione del Piano il Ministero ha tenuto conto delle indicazioni fornite dalla Civit e dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016 e dal Programma triennale per la Trasparenza e l’integrità 2014-2016, approvati con con D.M. n. GAB-DEC-192, del 25/07/2014, che indicano le iniziative previste in materia di prevenzione della corruzione, per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché in materia di legalità e sviluppo della cultura dell’integrità (art. 11 del D. Lgs. n. 150/2009).

Si segnala inoltre che, a seguito di quanto proposto dall’OIV e sulla base delle esperienze maturate nei precedenti esercizi e, in particolare, nel 2013, la struttura del Piano della Performance è stata sottoposta ad un organico processo di revisione metodologica e ad una prima fase di snellimento e di semplificazione struttu-

rale, al fine di ridurre le criticità rilevate in passato  ~~e di~~ implementarne la funzionalità,  ~~nonché per e~~ renderne più agevole la fruizione anche da parte di un pubblico più ampio.

In particolare i principali elementi di novità introdotti nel ciclo di programmazione 2014 e, quindi, nel Piano della performance per il triennio 2014-2016, hanno riguardato:

- il collegamento tra struttura organizzativa e ciclo di programmazione mediante la previsione di un'unica scheda obiettivo operativo per divisione ed il superamento dell'approccio basato sulla definizione di schede obiettivo operativo multiple per ogni divisione;
- la previsione all'interno di ogni scheda obiettivo si compone di due sezioni dedicate rispettivamente agli obiettivi di risultato e di attività. Gli obiettivi di risultato, suscettibili di cambiamento nel corso degli anni, sono definiti sulla base della Direttiva per l'azione amministrativa del Ministro il cui raggiungimento avviene nel corso dell'esercizio. Gli obiettivi di attività, legati ai processi di responsabilità della divisione, restano invece costanti nel tempo e sono definiti nel corso dei precedenti periodi di programmazione e in particolare alla luce del monitoraggio dell'anno precedente;
- il collegamento tra programmazione e pianificazione strategica mediante la definizione di un rapporto tra risultati e attività svolte da ciascuna divisione e obiettivi strategici e strutturali contenuti nelle note integrative al Bilancio di Previsione;
- il collegamento della programmazione all'attuazione del programma di governo e l'introduzione di dispositivi di revisione dinamica degli obiettivi in corso d'anno.

Inoltre, al fine di semplificare e migliorare ulteriormente il processo di misurazione, su suggerimento dell'OIV, per ogni obiettivo si è provveduto ad introdurre nelle schede almeno un indicatore di realizzazione. Ciò ha determinato un significativo miglioramento del processo di selezione quali-quantitativa degli indicatori ed, una più agevole possibilità di valutazione dei risultati, anche se, sia pure in maniera limitata, in relazione ad alcuni obiettivi, ancora si registra la presenza di indicatori dallo scarso contenuto informativo, poco significativi e in definitiva inadeguati alla valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

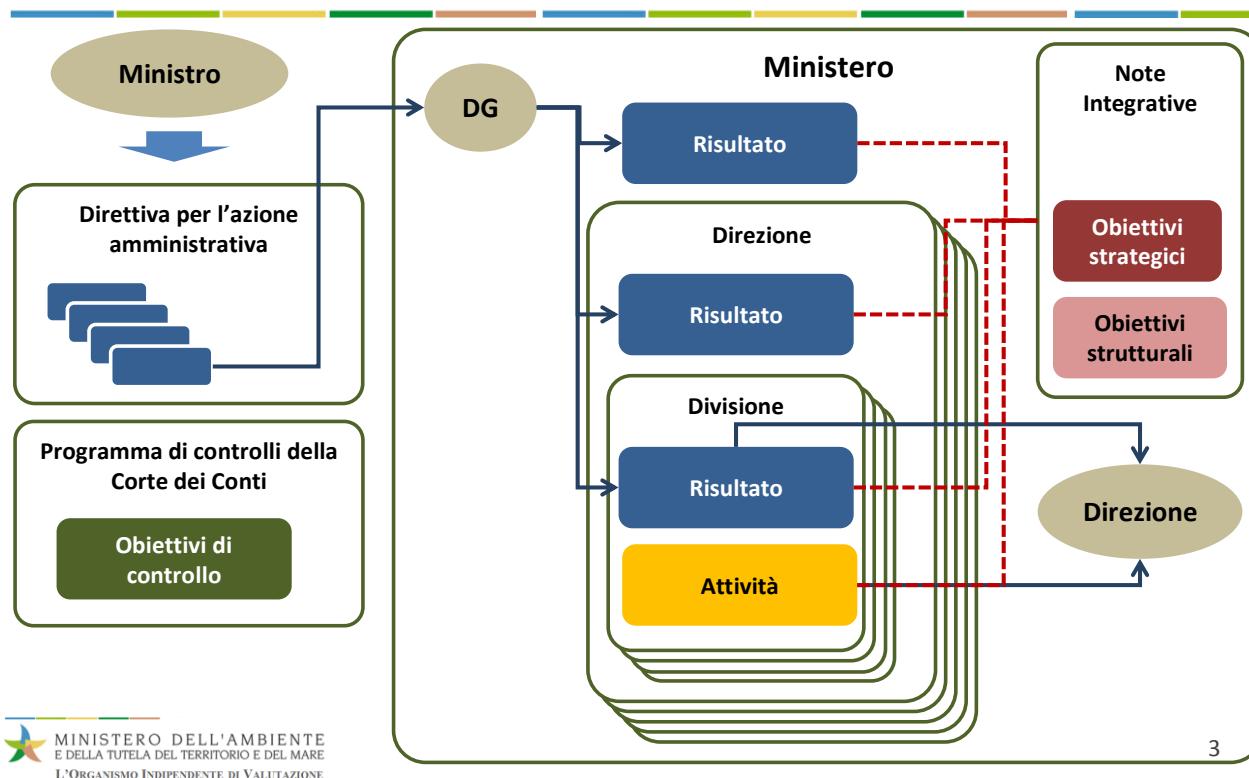
Il processo di programmazione 2014 si è ispirato ai seguenti principi generali che costituiscono altrettanti elementi di valutazione del livello di realizzazione degli obiettivi operativi e sono richiamati dalla stessa Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione 2014:

- incremento del livello di misurazione e valutazione della performance;
- incremento del livello di trasparenza e mappatura del rischio di corruzione;
- incremento del livello di efficienza gestionale e piena produttività.

Occorre evidenziare come si sia effettivamente realizzato nel corso del ciclo 2014 un incremento dei livelli di misurazione e valutazione della performance. In merito all'incremento del livello di mappatura e trasparenza del rischio di corruzione, l'amministrazione ha sicuramente dato seguito, seppur con qualche ritardo, alle disposizioni richieste dalla normativa anti-corruzione, senza che sia stato dato puntuale riscontro dell'avvenuta realizzazione delle cosiddette azioni per la mitigazione del rischio. Quanto al livello di efficienza gestionale si evidenzia come, non essendo stati introdotti indicatori di efficienza che rapportano i risultati prodotti con le risorse impiegate e non essendo presente un sistema di contabilità analitica, risulta tecnicamente non possibile compiere valutazioni.

Quindi per il 2014 si registra un complessivo e soddisfacente miglioramento del livello qualitativo della programmazione effettuata, anche se ancora si registrano alcune criticità dovute alla difficoltà di definire indicatori e target misurabili. Risulta infatti che in relazione a molti obiettivi permane una certa genericità nella definizione, ed in relazione agli effetti che si vogliono determinare con dette attività ed azioni (realizzazioni, risultati, impatti, ecc.).

## Il ciclo della performance 2014 – Il percorso di selezione degli obiettivi di risultato e di attività



Oltre agli indirizzi forniti nella Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione, con il Piano della performance per il triennio 2014-2016, nonché con specifiche direttive del Ministro in aggiornamento della vigente programmazione, sono stati formalizzati n. 8 obiettivi di direzione, attribuiti alla responsabilità di ogni Direttore Generale nonché dell'Ispettore Generale con valore di "obiettivi operativi", il cui grado di raggiungimento, misurato a partire da ogni singola direzione generale e dall'ispettorato generale, è da riferirsi all'amministrazione nel suo complesso. Gli obiettivi operativi di direzione 2014 sono di seguito riportati:

1. Efficacia dell'azione amministrativa. Attuazione dell'indirizzo del Ministro e realizzazione degli obiettivi strategici e strutturali definiti nelle Note Integrative al Bilancio dello Stato 2014;
2. Efficiente organizzazione del Semestre Europeo. Supporto nella organizzazione degli eventi collegati al semestre di Presidenza dell'Unione Europea di competenza del Ministero dell'Ambiente. Rispetto del cronoprogramma degli eventi e supporto alle attività del Ministro;
3. Miglioramento delle attività di supporto alla produzione normativa. Supporto all'attività dell'Ufficio di Gabinetto ed in particolare dell'Ufficio Legislativo nella predisposizione entro di termini di legge degli schemi di provvedimento previsti dalla normativa primaria;
4. Incremento del livello di prevenzione della corruzione. Supporto nella predisposizione di una versione aggiornata e completa del Piano Anticorruzione e per la Trasparenza;
5. Incremento della capacità di spesa e dei livelli di efficienza. Ricognizione e revisione di tutte le convenzioni attive e passive in essere. Analisi dei processi di spesa che determinano residui e verifica delle previsioni di stanziamento al fine di evitare la determinazione di residui.;
6. Azioni di sistema per il supporto alla chiusura del ciclo di programmazione comunitaria 2007-2013. Intervento a supporto delle Regioni finalizzato ad evitare il mancato impiego delle risorse comunitarie relative alla Programmazione 2007-2013 non ancora utilizzate;

7. Produzione delle relazioni da obbligo di legge di competenza del Ministero dell'Ambiente;
8. Sindacato ispettivo parlamentare. Miglioramento del procedimento di produzione delle risposte. Sindacato ispettivo parlamentare.

Come già in relazione al ciclo della performance 2014, occorre notare che detta attività avrebbe potuto formare oggetto di apposita valutazione da parte dell'OIV, sebbene non sia stato chiamato a pronunciarsi sulla coerenza degli obiettivi individuati con i criteri fissati dall'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009.

In merito all'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione come enunciati nella delibera CiVIT n. 89/2010, l'OIV ritiene opportuno evidenziare anche in relazione al ciclo della performance 2014 i seguenti elementi:

- In molti casi gli obiettivi risultano ancora definiti e descritti in modo approssimativo rispetto all'effettivo risultato che l'amministrazione sarà in grado di determinare;
- Tuttora sono quasi del tutto assenti indicatori di outcome né è data rappresentazione del perimetro di intervento dell'amministrazione che possa aiutare gli stakeholder a comprendere quali sono gli impatti di effettiva competenza dell'amministrazione;
- Il legame tra obiettivi, indicatori e target in alcuni casi non è ben specificato;
- Gli indicatori non sono caratterizzati secondo le schede anagrafiche e i relativi test di qualità e fattibilità proposti dalla CiVIT.

In merito al livello di coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto, l'OIV ritiene opportuno evidenziare i seguenti elementi:

- La rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione risultano non sempre direttamente comprensibili dal momento che il Ministero si colloca all'interno di un sistema di amministrazioni che operano congiuntamente per il conseguimento degli obiettivi di politica ambientale. Se ne deduce che tale sistema non viene rappresentato adeguatamente;
- La specificità e misurabilità in termini concreti e chiari risultano decisamente ancora migliorabili;
- L'idoneità a determinare un significativo miglioramento in termini di risultati ambientali e, comunque, della qualità dei servizi erogati e degli interventi appare rilevante solo per un numero limitato di obiettivi;
- La riferibilità ad un arco di tempo determinato viene garantita poiché tutti gli obiettivi sono definiti su un arco temporale annuale anche se in taluni casi tale riferimento appare poco coerente con il contenuto dell'obiettivo stesso;
- In nessun caso il sistema consente la commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- La confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione è consentita dalla permanenza nel corso dei diversi esercizi di obiettivi omogenei, tuttavia non sono presenti specifici indicatori che consentano di apprezzare in modo oggettivo tale produttività;
- La correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili è resa possibile dalla previsione all'interno delle schede obiettivo operativo di riferimenti alle risorse finanziarie e umane a disposizione.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.**

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare è stato approvato con D.M. 22 febbraio 2011, n. GAB/DEC/2011/23, registrato alla Corte dei Conti il 20 aprile 2011, reg. n. 4, foglio 232, ed ha la finalità di adeguare la disciplina della valutazione del personale, dirigenziale e non, a nuovi e più incisivi criteri di responsabilizzazione, alla valorizzazione del merito ed alla misurazione del risultato, recependo ed attuando quanto previsto dal D. lgs. n. 150/2009. Il si-

stema in essere è stato applicato anche nel ciclo della performance 2014 e si basa sia per i dirigenti titolari di centro di responsabilità sia per i dirigenti di seconda fascia, sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi dimostrati.

- per gli obiettivi assegnati si attribuisce un valore massimo del 75%;
- per la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato, si attribuisce un valore percentuale massimo del 25%.

Con riferimento alla misurazione e valutazione della performance individuale, il sistema di valutazione adottato dal Ministero non prevede specifici obiettivi individuali, ma assegna alla responsabilità di ciascun dirigente gli obiettivi operativi di competenza. Per il monitoraggio finale, i responsabili delle unità organizzative predispongono apposita relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Per quanto riguarda il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi, sia dei dirigenti titolari di centro di responsabilità sia dei dirigenti di seconda fascia, il sistema tiene conto conto:

- del contributo organizzativo alla gestione delle risorse;
- dell'integrazione personale nell'organizzazione;
- delle capacità di *problem solving*.

Come previsto dal Sistema di valutazione, la performance individuale viene misurata in parte sulla base di quella organizzativa (perseguimento degli obiettivi di struttura), in parte sulla base dei comportamenti organizzativi. Il sistema non prevede la definizione di obiettivi individuali definiti ad *hoc*, ma l'assegnazione formale ai direttori generali e ai dirigenti preposti alla direzione delle divisioni di obiettivi organizzativi.

Le schede per il monitoraggio dell'OIV, inviate semestralmente dai CDR, consentono di conoscere lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando, se del caso, gli eventuali scostamenti, le relative cause ed i più opportuni interventi correttivi, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

A fronte delle criticità evidenziate dal processo di monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi operativi durante i cicli della performance precedenti, nel 2014 l'OIV ha proceduto a perfezionare ulteriormente il modello di monitoraggio, adottando una unica scheda di monitoraggio per ogni direzione, articolata per obiettivi strategici e strutturali, e un'unica scheda di monitoraggio per ogni divisione, articolata per obiettivi operativi di risultato e di attività. Le nuove schede hanno consentito di dare maggiore rilievo alla dimensione quantitativa e di migliorare la definizione degli elementi qualitativi descrittivi degli obiettivi.

L'OIV per il 2014 ha espletato il processo di validazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di 1° e 2° fascia in coerenza con quanto previsto dal Sistema di valutazione e sono agli atti tutte le schede di valutazione distinte per ogni CDR. L'esito della valutazione ha determinato l'attribuzione di un punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi compreso tra 90% e 100%. L'anomalia di tale distribuzione si lega:

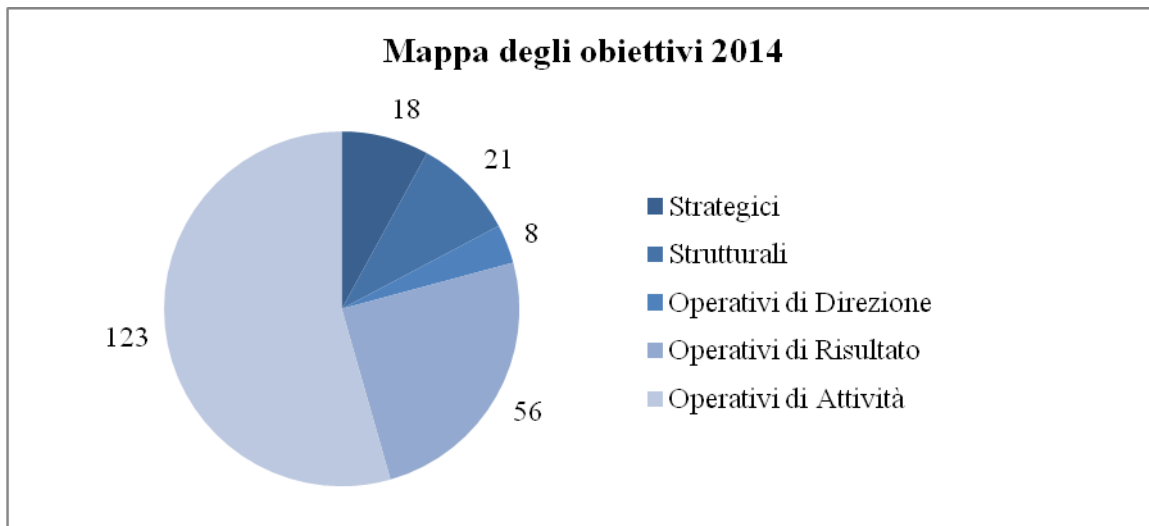
- Per quanto concerne gli obiettivi strategici e strutturali inseriti nelle Note Integrative al Bilancio di previsione, alla genericità degli stessi obiettivi e alle criticità degli indicatori selezionati non del tutto idonei a fornire un'esatta misurazione evolutiva del raggiungimento dell'obiettivo stesso;
- Per quanto concerne gli obiettivi operativi di risultato, all'effettivo conseguimento dei risultati definiti e al prevalere della dimensione quantitativa nel set di indicatori di attuazione definiti;
- Per quanto concerne gli obiettivi operativi di attività, al carattere *routinario* degli stessi e all'assenza di indicatori di efficienza ed efficacia.

### 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

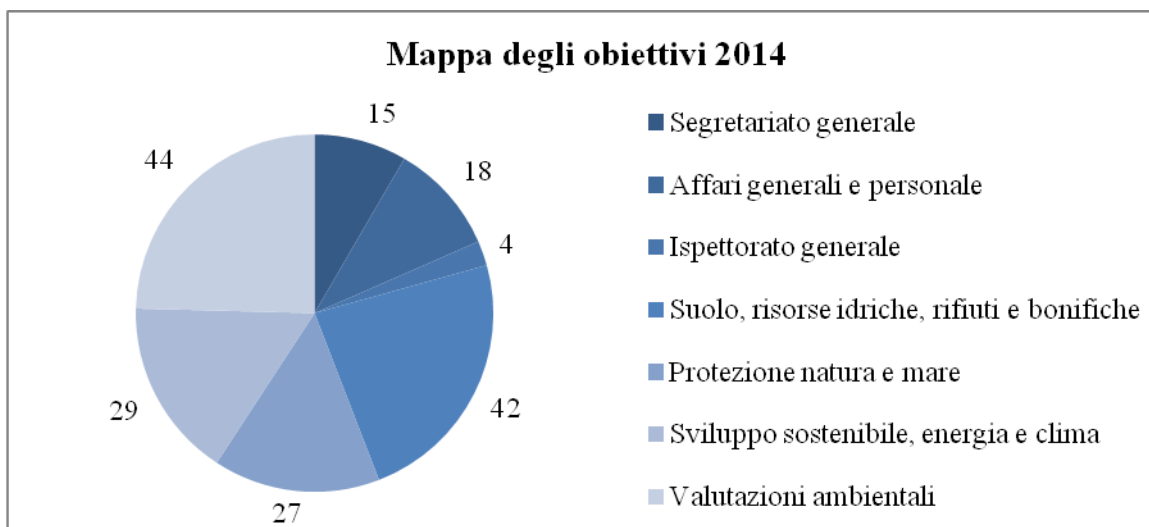
Anche per il 2014, in continuità con i risultati dell'azione amministrativa del 2013, sono state sostanzialmente confermate le cinque grandi aree di intervento già definite per l'esercizio precedente e rappresentate dalle seguenti grandi aree di azione strategica:

- 1) Qualità dell'aria, clima e energia;
- 2) Rifiuti e bonifiche;
- 3) Gestione risorse idriche e uso del territorio;
- 4) Tutela e conservazione della biodiversità;
- 5) Comunicazione ed educazione ambientale.

Per le suddette priorità politiche, come si evince dagli strumenti di programmazione "Piano della Performance", "Direttiva", e di consuntivazione "Schede di Monitoraggio", sono stati definiti, in totale, n. 220 obiettivi diversificati come da grafico che segue.



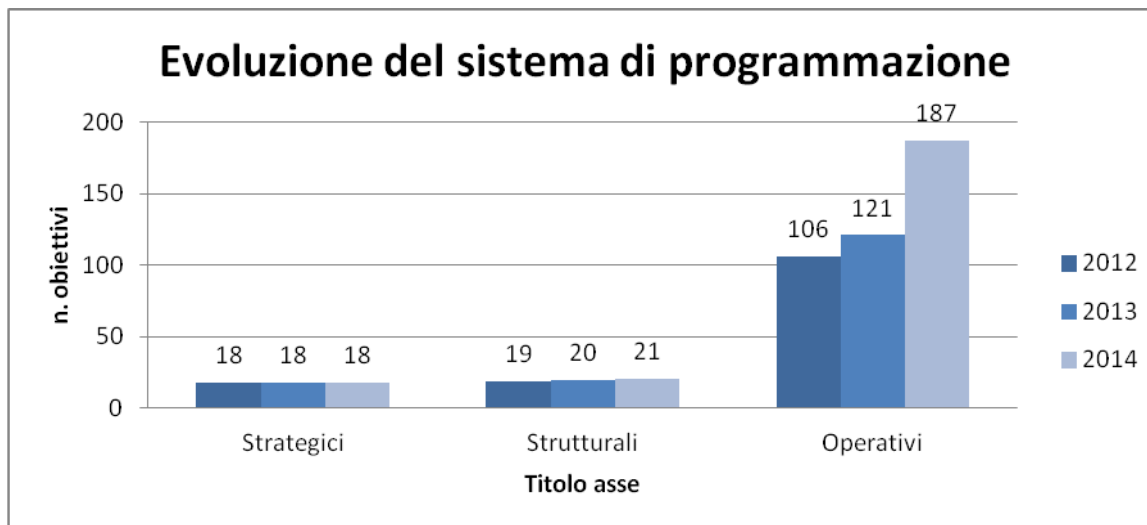
Il seguente grafico rappresenta la distribuzione dei 179 obiettivi operativi questi tra i vari centri di responsabilità:



Si evidenzia che anche nel 2014 il processo di predisposizione delle schede di programmazione contenenti la descrizione di detti obiettivi operativi ha evidenziato forti elementi di disomogeneità e difficoltà operative stante l'assenza di un software gestionale per la raccolta sistematica delle informazioni.



Il numero degli obiettivi, complessivamente, è risultato dello stesso ordine di grandezza di quello relativo all'anno 2013 con un sensibile incremento del numero di obiettivi operativi, come evidenziato nel seguente grafico.



Complessivamente, rispetto al 2014 la metodologia adottata dall'amministrazione, sulla scorta di quanto proposto dall'OIV, in sede di programmazione e per la misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata sottoposta ad una organica revisione, rendendola più adeguata alle finalità di analisi e definizione della performance. Pur tuttavia, permangono elementi disfunzionali e di criticità da risolvere con il successivo ciclo di programmazione. In particolare:

- il grado di chiarezza della definizione degli obiettivi e del loro *cascading* per i diversi livelli organizzativi appare adeguato, anche se tuttora appaiono fra loro poco omogenei. Si dovrà quindi in tal senso gerarchizzare gli obiettivi secondo un modello logico-funzionale che definisca un ordine di priorità utile anche alla valutazione;
- il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, pur se costantemente implementato e stimolato dall'OIV nella reiterata serie di incontri avuti con tutti i dirigenti di I e di II fascia, appare ancora decisamente insufficiente. Si evidenzia infatti che le attività di misurazione e valutazione della performance non sono tuttora considerate quali elementi di rilevanza sostanziale nello svolgimento delle funzioni dirigenziali essendo spesso delegate funzionari e incontrando diversi elementi di reticenza;
- il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance, incluse le rappresentazioni visuali della strategia (ad es. le mappe strategiche) e i sistemi di reportistica (ad es. i cruscotti della performance con obiettivi, indicatori e target), risulta del tutto inadeguato, tenuto conto in particolar modo dello scarso impiego degli stessi da parte dei dirigenti dell'amministrazione.

## 2.2 Performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero si articola in:

- *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti;*
- *Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale non dirigenziale.*

I due Manuali, che formano parte integrante e sostanziale del Sistema, sono stati condivisi con le organizzazioni sindacali e approvati con il sopra citato decreto, sono pubblicati sul sito del Ministero, nella sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito - Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Si pone sin d'ora evidenza sul fatto che la performance individuale del personale non dirigente non è soggetta a valutazione.

Anche per l'anno 2014 l'Amministrazione ha ritenuto di rinviare la ripartizione del personale valutato nei livelli di performance di cui all'art. 19 del Decreto all'atto dell'effettiva disponibilità delle risorse finanziarie occorrenti per l'applicazione degli strumenti di premialità, nonché al momento della reale ripartizione del dividendo dell'efficienza.

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

Per ciò che concerne le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale va precisato che di norma l'amministrazione non assegna obiettivi individuali ai singoli dirigenti ma valuta gli stessi sulla base degli obiettivi di performance organizzativa (la cui valutazione pesa per il 75% della valutazione complessiva) e sulla base dei comportamenti organizzativi (la cui valutazione pesa per il restante 25%). Valgono quindi in merito al processo, le considerazioni svolte con riferimento alla performance organizzativa.

**Per il personale dirigenziale di I fascia:** il valutato predispose una sintetica relazione sull'attività svolta, alla quale sono allegate le schede di valutazione finale dei risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi operativi; non sono previsti tra il valutato ed il valutatore. E' notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e delle competenze organizzative. I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

**Per il personale dirigenziale II fascia,** il valutato predispose una sintetica relazione sull'attività svolta, alla quale sono allegate le schede di valutazione finale dei risultati; segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi. E' notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e delle competenze organizzative. I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato. La procedura seguita per i dirigenti titolari dei CDR è la medesima con la sola presenza in più della fase di autovalutazione dei comportamenti organizzativi.

Come detto, per il personale non dirigenziale, non è prevista valutazione della performance individuale.

### **2.2.2 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Il processo di funzionamento del Sistema di valutazione risulta essere chiaramente definito per il personale dirigenziale. Di seguito vengono indicati i soggetti coinvolti e le varie fasi del ciclo di gestione:

- L'organo politico entro il 31 Gennaio di ciascun anno, approva il Piano della performance, documento programmatico triennale coerente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance, nonché gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi indicatori.
- Il Dirigente 1° fascia propone la definizione degli obiettivi strategici dei CDR; assegna gli obiettivi ai Dirigenti; viene valutato dall'OIV.
- I Dirigenti monitorano le attività e il livello di attuazione degli obiettivi predisponendo apposite schede di monitoraggio intermedio e finale che costituiscono la base per il successivo processo di valutazione.

In merito alle modalità di monitoraggio, l'OIV segnala che in assenza di appositi strumenti per il controllo di gestione, le schede di monitoraggio sono state strutturate su di un modello di autovalutazione dell'andamento delle attività a cura dei responsabili delle strutture di livello dirigenziale. In tale ambito,

come ulteriore elemento di novità per il 2014, si segnala che il monitoraggio per l'anno 2014 è stato effettuato con una frequenza semestrale.

Il processo di misurazione e valutazione della performance a livello individuale prevede l'assegnazione di obiettivi a:

- 8 dirigenti di I fascia di cui uno collocato fuori ruolo. A tali dirigenti non vengono assegnati obiettivi propriamente individuali ma è ricondotta ad essi la responsabilità degli obiettivi strategici e strutturali identificati dall'amministrazione nelle Note integrative al bilancio di previsione e nel Piano della performance. A nessuno di tali dirigenti gli obiettivi vengono assegnati tramite colloquio di valutazione né con controfirma della scheda obiettivi;
- 24 dirigenti di II fascia di cui due andati in pensione nel corso del 2014. A tali dirigenti vengono assegnati obiettivi che coincidono con gli obiettivi operativi dell'amministrazione contenuti nel Piano della performance e non configurano propriamente obiettivi individuali. A nessuno di tali dirigenti gli obiettivi vengono assegnati tramite colloquio di valutazione né con controfirma della scheda obiettivi.

Il processo di assegnazione degli obiettivi risulta complessivamente coerente con il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

In relazione all'adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV ritiene opportuno evidenziare:

- il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale ai diversi livelli organizzativi, a partire dai dirigenti apicali fino al personale non dirigenziale, e tra gli stakeholder interni (es. organizzazioni sindacali) risulta adeguato, anche se limitatamente al livello dirigenziale;
- il grado di condivisione del legame tra la valutazione e i sistemi premiali risulta elevato. Tale risultato deve essere letto tenendo in considerazione alcune specifiche caratteristiche del sistema di valutazione (estensione alla sola dirigenza) e gli esiti prodotti dall'applicazione dello stesso (raggiungimento del 100% degli obiettivi).
- le modalità di comunicazione della metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale all'interno dell'amministrazione sono limitate alla conoscenza formale della documentazione di riferimento e richiederebbero un maggiore livello di partecipazione.

### **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Il processo di valutazione della performance dell'amministrazione assume ancora i contorni dell'adempimento. Da un lato viene assicurato, mediante lo svolgimento di tutte le fasi previste dalla normativa, dagli atti e dagli accordi di riferimento, nonché con il rispetto formale delle previsioni normative e regolamentari. Dall'altro l'esito stesso dei processi di valutazione, che vede tuttora la proposta di attribuzione indiscriminata di un livello di punteggio tendente al 100%, evidenzia la presenza di alcune anomalie. È opinione dell'OIV che tra le principali cause della evidenziata ridotta efficacia del sistema vi sia il modesto livello di coinvolgimento e interesse da parte dei dirigenti di I e II fascia nelle attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione. Il processo non viene infatti considerato quale parte integrante delle responsabilità manageriale e strumento a supporto della gestione ma come mero adempimento periodico di carattere formale e al quale dedicare risorse residuali. A tal fine l'OIV ha intensificato nel corso del 2014 le interlocuzioni con tutto il personale dirigente di I e II fascia.

Durante l'anno 2014 sono stati apportati in tal senso dall'amministrazione, su indicazione dell'OIV, alcuni correttivi sostanziali, volti a consolidare il di progressivo rafforzamento del processo. In particolare si segnalano:

- il costante positivo perdurare dei lavori e delle attività del tavolo della performance, costituito nel 2013 e composto da referenti di ogni CdR e coordinato dall'OIV al fine di definire e consolidare gli elementi di innovazione metodologica, di testarne l'applicabilità, di incrementare il livello di omogeneità operativa e risolvere le eventuali criticità;
- la revisione delle schede di programmazione e di monitoraggio e la sollecitazione di un maggior ruolo di responsabilità diretta da parte dei dirigenti di I e II fascia nella predisposizione e presentazione dei risultati raggiunti;
- l'applicazione di una metodologia di validazione dei risultati raggiunti volta a rendere il processo più strutturato e partecipativo.

Al riguardo si rileva che il concreto effetto di tali elementi positivi ha condotto all'instaurarsi fra i dirigenti di I e di II fascia di una maggiore responsabilizzazione e consapevolezza nelle fasi sia di programmazione sia di realizzazione e di monitoraggio degli obiettivi, con risultati che si sono riverberati seppur modestamente su una maggiore possibilità di differenziazione delle valutazioni.

Come detto, la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi per il 2014 è stata semestrale. I destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio sono i Dirigenti di I e II fascia e l'OIV. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi non hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno.

#### **2.4. Struttura tecnica e infrastruttura di supporto**

Nel 2014 la Struttura Tecnica a supporto dell'OIV ha mantenuto una dotazione organica pari a 10 unità di personale dipendente (1 dirigente di II fascia e 9 funzionari) sino all'approvazione del d.p.c.m. 10 luglio 2014, n. 142, di riorganizzazione del Ministero, che, all'art. 15 ha rimodulato la predetta dotazione organica. In particolare il contingente di personale della struttura, ora denominata "Segreteria di supporto", è stato ridotto a non oltre quattro unità di personale di livello non dirigenziale. Il costo totale annuo della Struttura Tecnica Permanente è stato per il 2014 di 119.814€ comprendenti costo del lavoro annuo (retribuzioni lorde dei componenti della struttura tecnica e oneri a carico dell'amministrazione). Si ritiene che il numero di unità di personale, anche nella ricomposizione operata dal d.p.c.m. n. 142/2014, non sia adeguato e la struttura nel suo complesso presenti un livello di competenze inadeguato. Si registra inoltre, per il personale della struttura tecnica scarsamente l'impossibilità, al pari del resto del personale dell'amministrazione, di accedere ad incentivi economici e gratificazioni organizzative, stante la rigidità del sistema di retribuzione di risultato.

Anche nell'esercizio 2014 il Ministero non è riuscito a dotarsi di un software a supporto del controllo di gestione e del controllo strategico, con una evidente inadeguatezza, quindi, della strumentazione informatica a supporto del funzionamento del ciclo della performance e delle relative attività di verifica, monitoraggio e controllo. Pertanto, le attività di monitoraggio, misurazione e valutazione sono state condotte manualmente, senza l'ausilio di un sistema informativo dedicato, con evidenti problematiche di tipo operativo, legate anche, inoltre, all'attendibilità dei dati esposti.

Permangono quindi, a causa della assenza di un sistema informativo per l'esercizio integrato dei controlli interni, significative criticità, che attengono non solo al mancato esercizio del controllo di gestione e del controllo strategico, ma anche, più in generale, alle difficoltà operative che si pongono nell'esercizio di alcuni compiti prescritti dalle norme vigenti, il cui adempimento, senza l'ausilio di un siffatto sistema per il controllo di gestione, non risulta agevolmente attuabile.

In merito si evidenzia come la stessa struttura tecnica dell'OIV risulti sostanzialmente privo di infrastrutture e di adeguate strumentazioni di supporto, fatta eccezione per l'accesso alla rete ministeriale.

#### **2.5. Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

Nel 2014 il Sistema di misurazione e valutazione descritto in dettaglio nella sezione 2 ha trovato una prima sostanziale applicazione e ha consentito una prima limitata differenziazione delle valutazioni. Nel complesso, si rileva una crescente attenzione delle strutture sia in fase di definizione degli obiettivi e dei connessi indicatori sia in fase di monitoraggio, ciò in particolare a fronte di un'azione di indirizzo più forte svolta dal Gabinetto. Per altro l'introduzione del Sistema di misurazione e valutazione della performance ha

comunque determinato, in linea generale, una tendenza a meglio orientare le scelte, nella messa a punto delle proposte di obiettivi, nell'ambito delle attività più rilevanti e che richiedono un maggiore assorbimento di risorse umane e finanziarie. L'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione non pone problematiche significative per quanto attiene la valutazione della dirigenza di prima e seconda fascia.

L'impiego dei risultati e delle evidenze derivanti dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance a supporto dei processi decisionali appare tuttavia ancora decisamente modesto.

### **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

#### **3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio**

Il livello di integrazione per l'esercizio finanziario 2014 appare solo parzialmente adeguato dal momento che viene realizzato esclusivamente a livello di obiettivi e in corrispondenza delle fasi di programmazione e rendicontazione. Permane, durante tutto il periodo di gestione un sostanziale scollamento dei due cicli dimostrato dall'assenza di revisione degli obiettivi operativi pur a fronte di successivi assestamenti e revisioni del bilancio. L'amministrazione paga sicuramente in tal senso l'assenza di un sistema di controllo di gestione che assicuri il mantenimento di detto livello di integrazione durante l'esercizio e l'informazione dei processi decisionali alle risultanze emergenti. Tra le lacune del sistema si segnala in particolare l'assenza di una puntuale ricognizione dei livelli quali quantitativi di risorse umane interne ed esterne assegnate alla realizzazione di risultati e attività.

#### **3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

L'OIV ritiene solo inadeguate le soluzioni organizzative effettivamente adottate dall'amministrazione, in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti (pianificazione e controllo strategico, controllo di gestione, programmazione economica e finanziaria, conto del personale).

### **4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'amministrazione ha provveduto quindi in data 16 aprile 2013 alla nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e Responsabile per la trasparenza, con D.M. decreto n. 123, registrato dall'Ufficio di Bilancio in data 2 maggio 2013, realizzando inoltre nel corso del 2013 il nuovo sito web "Amministrazione trasparente", adeguato alla più recente normativa in materia e costantemente aggiornato nel corso del 2014.

Il primo Programma triennale per la trasparenza e l'integrità del Ministero, riferito al triennio 2011-2013, approvato con D.M. n. GAB-DEC-2011-98 del 27.06.2011, registrato alla Corte dei Conti il 7 settembre 2011, Reg. 13, foglio 276, contiene, ai sensi degli articoli 11, comma 2, e art.15, comma 2, del D. lgs. n. 150/2009, le iniziative adottate dal Ministero per garantire la trasparenza e la rendicontazione della performance, nonché lo sviluppo della cultura dell'integrità. Il Programma è stato redatto seguendo le "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", emanate dalla CiVIT con Delibera n. 105/ 2010, ed ha ricevuto l'approvazione del Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti che ha espresso, all'unanimità, parere favorevole.

Con D.M. n. 192 del 25 luglio 2014 sono stati contestualmente approvati il Piano Triennale per la Prevenzione e Corruzione 2014-2016 ed il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 del Ministero. Al riguardo si segnala inoltre che l'amministrazione ha provveduto ad inserire anche nel Piano della

performance 2014-2016 obiettivi relativi alle azioni in materia di trasparenza e di mappatura del rischio di corruzione ed azioni conseguenti.

Successivamente all'entrata in vigore, in data 28 novembre 2012, della Legge 6 novembre 2012, n. 190, che introduce nuove disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, ai sensi dell'art. 1, comma 7, della Legge, il Segretario Generale, Cons. Antonio Agostini, è stato individuato Responsabile della prevenzione della corruzione e Responsabile per la trasparenza per il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare con decreto del Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare prot. n. 123 in data 16 aprile 2013, registrato dal coesistente Ufficio Centrale di Bilancio in data 2 maggio 2013 (visto n. 199).

Ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge n. 190/2012, il Responsabile della prevenzione della corruzione ha l'obbligo di predisporre il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di proporlo al Ministro ai fini della relativa adozione e successiva trasmissione al Dipartimento della Funzione Pubblica. Durante il 2014 l'amministrazione ha avviato le attività volte alla predisposizione del Piano attivando, tra l'altro, una procedura di consultazione on line.

Per il 2014 l'OIV ha assolto agli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità mediante la predisposizione del Documento di attestazione sull'assolvimento di specifici obblighi di trasparenza adottato ai sensi della Delibera ANAC n. 2/2012 e N. 50/2013 con nota 26/OIV in data 30/01/2015. Per approfondimenti in merito ai sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Piano triennale della trasparenza e l'integrità ed il rispetto degli obblighi di pubblicazione si rinvia allo schema è disponibile nel sistema Banche Dati Trasparenza – MAMB.

## **5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'**

Si conferma al riguardo per il 2014 quanto già esposto nella relazione relativa all'esercizio precedente, in quanto il tema degli standard di qualità, pur essendo nell'agenda dell'amministrazione, non ha ancora trovato compiuta trattazione.

Va segnalato che la maggior parte delle attività e dei processi dell'amministrazione configurano prestazioni di natura amministrativa il cui destinatario non è l'utente finale, bensì altre pubbliche amministrazioni o la collettività in generale. In tal senso risulta complesso attivare strumenti di segnalazione e raccolta dei feedback degli utenti, come ad esempio le indagini di *customer satisfaction*.

In relazione alle motivazioni che possono in parte spiegare il mancato sviluppo da parte dell'amministrazione di propri standard di qualità vanno menzionate l'assenza di una mappatura dei processi e delle attività, condivisa e oggetto di periodiche revisioni, nonché l'assenza di una cultura del controllo di gestione che crei una domanda interna capace di sollecitare la definizione e migliorare la gestione di tali standard.

## **6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

Anche il processo di programmazione partecipata con gli *stakeholder* non è ancora giunto a compimento e, pur in presenza di molteplici tavoli che prevedono il coinvolgimento di diverse categorie in rappresentanza degli interessi della collettività, non è stato ancora formalizzato in un tavolo di confronto e di partecipazione con gli stessi.

## **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

Le modalità dei monitoraggi eseguiti in corso d'anno sono riportate nei paragrafi dedicati agli specifici argomenti. In generale l'OIV svolge un'attività di monitoraggio limitata alla ricognizione degli stati di avanzamento e del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano della Performance.

Nel corso del 2014 è stata applicata la metodologia definita nell'anno precedente per la validazione dei risultati raggiunti. Tale metodologia è volta a verificare mediante colloqui con tutti i dirigenti responsabili il raggiungimento degli obiettivi operativi e con successivi focus di approfondimento, la rispondenza tra il contenuto delle schede di monitoraggio e l'effettiva attività svolta. Al riguardo si rammenta che la metodologia di validazione prevede la conservazione della traccia documentale (al momento informatizzata, ma priva di uno specifico Database), di quanto rilevato, in modo da consentire verifiche ex-post anche da parte di soggetti terzi, in particolare da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica ora competente, in occasione dell'eventuale svolgimento di *audit* a campione.

## **8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

La definizione di proposte per il miglioramento del sistema di misurazione e valutazione viene svolta anzitutto definendo il posizionamento del Sistema dell'Amministrazione con riferimento ai diversi stadi indicati nella delibera n. 89/2010, sezione n.5. In tal senso si evidenzia che il Sistema del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare presenta i requisiti minimi richiesti dalla normativa di riferimento e dalle delibere CiVIT in materia e si trova ad operare in corrispondenza della c.d. seconda fase di maturità e si presenta come un sistema di misurazione strutturato attorno a tutti gli obiettivi strategici (ma non di outcome) previsti. Il sistema è strutturato su diversi livelli e le informazioni sono trasmesse all'interno dell'organizzazione, anche se sono carenti gli strumenti informativi di supporto e i flussi di comunicazione dall'organizzazione ai suoi stakeholder.

In merito all'applicazione del d.lgs. 150/09, le criticità riscontrate sono ascrivibili alla necessità di rendere maggiormente operativo il cambiamento culturale e l'orientamento al risultato della stessa azione amministrativa. Per quanto attiene all'orientamento complessivo dei dirigenti e del personale dell'amministrazione nei confronti dei temi connessi alla misurazione e valutazione della performance, costituiscono elemento di criticità tanto il ripetersi dei processi di riorganizzazione del Ministero, di cui l'ultimo sopra citato proprio nel 2014, con l'avvicendamento di Ministri e dirigenti apicali, quanto i pesanti tagli alle dotazioni di bilancio.

Tra i principali elementi di debolezza del ciclo si segnalano:

- l'assenza di un sistema informativo e informatico a supporto del ciclo e della sua integrazione con il processo di programmazione economica finanziaria, con il controllo di gestione e con il sistema di gestione del personale;
- l'assenza di un sistema di mappatura dei processi che consenta, tra l'altro, di porre rimedio alla carenza di standard di qualità dei servizi erogati;
- l'assenza di un sistema di controllo di gestione che consenta di definire il rapporto tra risorse e risultati destinate dall'amministrazione ai diversi obiettivi e attività;
- la quasi totale assenza di indicatori di outcome che consentano di esplicitare il perimetro dell'intervento direttamente imputabile all'amministrazione e chiariscano il ruolo e le responsabilità degli altri soggetti coinvolti nel complesso sistema di gestione delle problematiche ambientali;
- la ancora scarsa attenzione in generale da parte dei dirigenti dell'amministrazione alle attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione.

L'OIV rileva inoltre che l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione si è realizzata nel 2014 in presenza di una serie di difficoltà relative più in particolare alle proprie dotazioni. Il fenomeno di progressiva riduzione delle risorse finanziarie, che incide anche sulle strutture e sulle attività dell'Amministrazione, preoccupa in modo specifico l'OIV anche in ordine al proprio effettivo funzionamento, soprattutto a fronte dei

complessi e molteplici compiti di controllo che gli sono stati attribuiti dalle diverse norme succedutesi nel tempo.

Circa la Struttura Tecnica dell'OIV si osserva, peraltro, che l'assenza di un dirigente nonché la riduzione della dotazione organica, dovute sia al pensionamento di alcune unità di personale sia alle riduzioni di organico decise dal citato d.p.c.m. n. 142/2014 di riorganizzazione del Ministero, ne hanno sovraccaricato le attività di natura amministrativa. La Struttura Tecnica, incrementando il livello di intervento a livello operativo, ha potuto comunque svolgere il supporto necessario a valutare la performance organizzativa con l'utilizzo (tramite schede in formato excel) di rilevazioni delle informazioni connesse agli obiettivi indicati nella direttiva annuale del Ministro.

Dal punto di vista del processo valutativo, in linea generale, l'OIV ritiene che, nonostante gli sforzi messi in campo per migliorare la qualità e la rappresentatività dei risultati raggiunti, l'amministrazione debba ulteriormente procedere nella direzione di migliorare la qualità dei dati esposti nella sezione dedicata all'analisi dei risultati programmati/conseguiti. Nell'attuazione dello stesso ciclo di gestione della performance da parte delle strutture organizzative dell'Amministrazione, l'OIV ritiene inoltre che l'amministrazione debba risolvere una serie di criticità residue in materia di differenziazione tra giudizi di valutazione della performance del personale dirigente. Infine è opinione dell'OIV che l'amministrazione debba quanto prima procedere all'introduzione di sistemi di valutazione del personale non dirigente.

Ciascuno degli elementi di criticità evidenziati costituisce al tempo stesso l'obiettivo di specifiche azioni di miglioramento da attuarsi nell'ambito dei prossimi esercizi.

## **9. RACCOLTA STRUTTURATA DELLE INFORMAZIONI DI CUI ALLA DELIBERA CIVIT 23/2013.**

Gli schemi di cui alla Delibera CiVIT, n. 23/2013:

- A. Performance organizzativa;
- B. Performance individuale;
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance – Struttura Tecnica Permanente
- D. Infrastruttura di supporto – Sistemi Informativi e Sistemi Informatici
- E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità.

sono disponibili nel sistema Banche Dati Trasparenza – MAMB.

Roma, 18 settembre 2015

Il Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Davide Galli