



Ministero per i Beni e le Attività Culturali
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni
Anno 2012**

Maggio 2012

INDICE

PRESENTAZIONE	1
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1
A.1 Fase di definizione degli obiettivi	1
A.2 Fase della misurazione	2
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE	3
B.1 Processo di assegnazione degli obiettivi	3
B.2 La valutazione	3
B.3 Indagine sul grado di condivisione del sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico	4
B.4 Indagini sul benessere organizzativo	5
B.5 Congruità dei processi formativi	5
C. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	6
C.1 Adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente	6
D. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO	7
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	8
E.1 Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati	8
E.2 Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati	9
E.3 Sistema di monitoraggio della pubblicazione dei dati	9
E.4 Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente"	10
F. DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ	10
G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	11
H. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	11

PRESENTAZIONE

L'Organismo indipendente di valutazione della performance - a norma dell'articolo 14, comma 4, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - con la presente Relazione riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni nel 2012, tenendo specifico conto degli ambiti richiamati con la delibera CiVIT n. 23 del 2012, evidenziando gli aspetti positivi e negativi e correlando gli stessi a criticità nonché a possibili miglioramenti del ciclo della performance. Lo scopo è quello di evidenziare le opportunità del Sistema al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

A.1 Fase di definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi è coerente con il Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Ministro *pro-tempore* con decreto ministeriale 9 dicembre 2010.

La complessità organizzativa e funzionale del Ministero, con la presenza di strutture organizzative funzionalmente dipendenti da più centri di responsabilità, comporta evidenti difficoltà operative. Tale complessità ha indotto l'amministrazione alla previsione e alla formulazione, sin dall'adozione della Direttiva generale dell'azione amministrativa del 2011 e del piano della performance 2011-2013, di obiettivi trasversali, previo coordinamento del Segretariato generale.

Gli obiettivi, definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici, risultano articolati in:

- obiettivi strategici e obiettivi strutturali;
- obiettivi operativi;
- piani di azione.

La performance organizzativa delle strutture dipendenti deriva dal conseguimento degli obiettivi assegnati con la Direttiva generale del Ministro e conseguentemente con le direttive di primo, secondo e terzo livello. Come è noto, infatti, questo processo è finalizzato alla emanazione, da parte del Ministro, della Direttiva di primo livello che confluisce nel Piano della performance e, successivamente, delle correlate Direttive di

secondo e di terzo livello rispettivamente così emanate:

Direttiva di II livello	Direttiva di III livello
dai Direttori generali titolari dei CRA ai Dirigenti centrali di II fascia nonché preposti a istituti nazionali, centrali e dotati di autonomia speciale;	dai Direttori generali regionali (DR) ai Dirigenti di II fascia periferici ;
dal Segretario generale ai Direttori generali regionali (DR) .	dai Dirigenti di II fascia centrali e periferici nonché preposti a istituti nazionali, centrali e dotati di autonomia speciale al personale .

Complessivamente l'OIV - pur in un quadro caratterizzato da possibilità che lasciano spazi a interventi migliorativi - ritiene che i processi posti in essere dall'amministrazione, per la fase di definizione degli obiettivi, siano idonei a garantirne la rispondenza ai requisiti metodologici definiti dall'articolo 5 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

A.2 Fase della misurazione

Il sistema di monitoraggio consente al vertice politico-amministrativo di tenere costantemente sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati e l'effettivo utilizzo delle risorse ad essi correlate al fine di verificare il grado di conseguimento dei risultati previsti e registrarne gli eventuali scostamenti. Ciò per correggere le criticità rilevate e di ricorrere in tempo utile alla eventuale rimodulazione dell'obiettivo inadeguato, delle risorse carenti o eccessive, dell'indicatore lacunoso o del target sproporzionato.

È noto che la Direttiva annuale di I livello emanata dal Ministro - nel recepire le priorità politiche delineate nell'Atto di indirizzo e nel declinarle, sulla base delle risorse allocate nel bilancio di previsione approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici, strutturali e operativi da raggiungere attraverso i piani di azione - fissa anche l'iter di attuazione del monitoraggio intermedio (con cadenza quadrimestrale) e finale che consente la verifica rigorosa dei risultati da conseguire.

Lo scrivente Organismo, anche al fine di ottimizzare i monitoraggi, ha emanato, il 18 aprile 2013 con circolare n. 1, le Linee guida sul "Ciclo di gestione della performance integrato con il ciclo della programmazione strategico-finanziaria e del bilancio", nelle quali ha espressamente richiamato i titolari dei CRA al rispetto delle scadenze nell'invio dei report. Emerge quindi con chiarezza l'esigenza di non trascurare i termini fissati

dall'Organo di indirizzo politico per l'attuazione dei monitoraggi intermedi e finali, talora rinviati, e dal contenuto approssimativo. È da segnalare, peraltro, che l'amministrazione, in attuazione delle norme di contenimento delle spese correnti, è stata interessata da un generale ridimensionamento delle dotazioni organiche con la conseguente e inevitabile difficoltà nel rispetto delle scadenze da parte dei direttori generali titolari dei centri di responsabilità amministrativa e nell'acquisizione nei termini previsti dei report da parte dell'OIV. Tuttavia, considerato che i ritardi nell'acquisizione della reportistica possono essere preclusivi dell'esperimento di azioni correttive, nelle citate Linee guida è stato, tra l'altro, segnalato al vertice del Ministero di imporre un maggiore dinamismo e una migliore considerazione di tutti gli adempimenti connessi al processo di gestione della performance integrato con il processo di pianificazione strategico-finanziaria, elementi indispensabili ai fini di una corretta elaborazione dei documenti di rito contemplati.

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE

B.1 Processo di assegnazione degli obiettivi

L'OIV ritiene di esprimere un giudizio complessivamente positivo circa l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi all'interno dell'Amministrazione e lo svolgimento del relativo processo, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance che costituisce il collegamento tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi organizzativi assegnati dalla Direttiva dell'On. Ministro a ciascun centro di responsabilità.

L'assegnazione degli obiettivi individuali, attualmente, è rivolta ai dirigenti di I e II fascia in servizio presso le strutture centrali e periferiche dell'amministrazione.

Per il personale non dirigenziale non sono previsti invece obiettivi individuali: esso contribuisce al raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture di cui fa parte; la loro performance organizzativa è funzione dell'apporto a tale risultato.

B.2 La valutazione

La valutazione complessiva delle *performance* è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi

(massimo 25 punti).

Per la valutazione della Dirigenza il citato Sistema prevede quattro livelli distinti di valutazione indicati nello schema che segue:

LIVELLO	VALUTATORE	VALUTATI
<i>Dirigenti di I fascia centrali</i>	<i>Ministro</i>	<i>Direttori generali titolari di CRA</i>
<i>Dirigenti di I fascia regionali</i>	<i>Segretario generale</i>	<i>Direttori generali regionali</i>
<i>Dirigenti di II fascia centrali</i>	<i>Direttori generali titolari di CRA</i>	<i>Dirigenti di II fascia centrali nonché Dirigenti preposti a istituti nazionali, centrali e dotati di autonomia speciale</i>
<i>Dirigenti di II fascia periferici</i>	<i>Direttori generali regionali</i>	<i>Dirigenti di II fascia periferici e responsabili di strutture periferiche</i>

A conclusione del secondo anno in cui il sistema di valutazione ha trovato effettiva applicazione, le schede di valutazione 2012 per il personale dirigenziale sono state integralmente compilate.

Questo OIV segnala che il processo di valutazione è strettamente coerente con quanto regolamentato nel Sistema. In linea di massima, risulta condivisibile il principio scelto dall'amministrazione di incoraggiare un rapporto costruttivo tra dirigente e diretto superiore anche attraverso colloqui nel corso dei quali vengono affrontati i problemi secondo uno stile di leadership partecipativo e comunicativo.

Si segnala che il numero dei dirigenti effettivamente valutati al 31 dicembre 2102 è pari a n. 250. La differenza con il numero dei dirigenti inseriti nel piano della performance è data da alcuni avvicendamenti (pensionamenti, trasferimenti, nuove assunzioni etc.) che si sono verificati in corso d'anno. La differenziazione dei giudizi per l'anno 2012, è stata maggiore rispetto all'anno precedente, registrando una percentuale di valutati totali al di sotto del 100% pari al 8%.

B.3 Indagine sul grado di condivisione del sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico

Le valutazioni di seconda istanza avviate dai dirigenti valutati avverso le valutazioni finali rese dal dirigente valutatore sono allo stato attuale pari ad un numero irrilevante: solo tre.

Le censure sollevate dai valutati non riguardano il Sistema di misurazione e valutazione elaborato bensì il giudizio espresso dal superiore gerarchico. Le istanze di conciliazione numericamente non appaiono significative se rapportate al numero di dirigenti in servizio.

B.4 Indagini sul benessere organizzativo

Il documento sul benessere organizzativo e i correlati modelli per le indagini sul personale dipendente sono stati definiti dalla CiVIT nella seduta del 20 dicembre 2012.

E' prevista, in adempimento dell'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150 del 2009, la diramazione dell'allegato A "Indagini sul personale dipendente" ad un campione di lavoratori, rappresentativo delle specificità di genere, culturali e professionali. Sono in corso di perfezionamento da parte di questo OIV gli adempimenti concernenti il benessere organizzativo anche sulla base delle indicazioni diramate dalla CiVIT di seguito alla revisione dei modelli per la realizzazione di indagini sul personale approvati dalla Commissione nella seduta del 29 maggio 2013. Alcune problematiche riferite nel modello di indagine, per altro profilo, potranno trovare riflessione e specificazione nel codice di comportamento dell'amministrazione.

L'amministrazione è sensibile alle tematiche concernenti la sicurezza sul lavoro, la valutazione dello stress-correlato e del tecno-stress, che saranno trattate in due giornate informative, da svolgere il 10 e 11 giugno p.v. in collaborazione con l'ISFOL e l'INAIL, alle quali parteciperà, come docente, anche il dirigente della Struttura tecnica.

B.5 Congruità dei processi formativi

L'OIV ha partecipato, anche con i dirigenti e funzionari in servizio presso la Struttura tecnica permanente quali docenti, alle giornate formative rivolte al personale e organizzate in materia nel 2011 e 2012, dalla amministrazione, in modalità video conferenza e streaming, con collegamento delle sedi territoriali. Sono previsti ulteriori interventi formativi nel secondo semestre del 2013, che verteranno anche sulla legge n. 190 del 2012 in materia di prevenzione e corruzione, sulla quale è stata tenuta una prima lezione nel novembre 2012, in contestualità alla pubblicazione dell'atto legislativo. Il Servizio incaricato della formazione sinora ha avviato saltuarie valutazioni espresse dai corsisti sui docenti non anche sulla congruità dei percorsi formativi.

C. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

L'OIV - al fine di fornire un funzionale strumento di lavoro mirato all'ottimizzazione del processo di gestione della performance integrato e collegato con il processo e con i documenti della pianificazione strategico-finanziaria e di bilancio - ha diramato le precitate Linee guida, che si pongono quale contributo di razionalizzazione in una materia di così notevole complessità, nella quale, in contestualità, si intersecano problematiche che sono immediatamente incidenti sulle attività e servizi svolti e che hanno una ricaduta pubblica nella rendicontazione sociale agli stakeholder e alla collettività. Peraltro, è stata rappresentata all'amministrazione la necessità di intervenire, entro breve termine, alla compiuta revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, atteso che nell'emanazione delle suddette Linee guida si è provveduto solo a rettificarne alcuni refusi, sovente motivo di incertezze ed errori nella predisposizione della documentazione richiesta.

C.1 Adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha costituito l'Organismo indipendente di valutazione della performance, in forma monocratica, con decreto in data 28 aprile 2010, senza nuovi o maggiori oneri rispetto a quelli previsti per il precedente Servizio di controllo interno. A supporto dell'Organismo è stata costituita una Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, al cui funzionamento si è provveduto con le stesse unità di personale effettivamente in servizio e con le medesime qualifiche (dirigenti e non dirigenti) assegnate al Servizio di controllo interno, ovvero: un Direttore generale, due Dirigenti di seconda fascia, tre unità di personale di area III, cinque unità di personale di area II.

Come è noto, alla Struttura tecnica deve essere assegnato personale altamente qualificato - adeguato allo svolgimento delle funzioni di supporto alle attività dell'OIV - con compiti chiari e delineati di misurazione della performance.

Tuttavia, a fronte delle essenziali e delicate prerogative assegnate all'OIV - peraltro arricchite ed ampliate da recenti interventi normativi - negli ultimi mesi si è verificata una grave carenza dell'organico della Struttura tecnica permanente: il numero delle unità di personale dirigenziale si è ridotto da due ad uno ed il numero delle unità di personale con qualifica non dirigenziale si è ridotto di quattro unità, passando da sette a

tre. In particolare presso la Struttura tecnica operano:

- 1 dirigente amministrativo (laurea in giurisprudenza);
- 1 funzionario amministrativo (laurea in giurisprudenza);
- 2 assistenti amministrativi.

L'attuale situazione di carenza dell'organico e di assenza di unità di personale con competenze economico-gestionali è tale da pregiudicare il rispetto della tempistica degli adempimenti - sempre più numerosi e complessi - affidati agli Organismi indipendenti di valutazione. L'inadeguatezza della Struttura tecnica risulta manifesta oltre con riguardo alle risorse umane assegnate, anche in relazione alla dimensione organizzativa di questa amministrazione.

Direttamente alla Struttura tecnica non sono assegnate risorse finanziarie essendo le stesse assegnate per il funzionamento dell'OIV e gestite dal CRA Gabinetto.

D. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha avviato l'attività del controllo di gestione sulla base dell'adesione al Contratto Quadro CNIPA N. 4/2008 per l'affidamento di un servizio erogato in modalità ASP per la contabilità analitica, il controllo strategico ed il controllo di gestione con connessi servizi professionali di supporto.

La prima fase ha riguardato un lavoro di ricognizione del personale e di gestione di un'anagrafica completa, con un dettaglio informativo riferito alle esigenze del modello di controllo di gestione.

Questa attività propedeutica si è resa necessaria a causa della impossibilità di rendere interoperabili tra loro la piattaforma CNIPA ASP e il sistema informatizzato del personale interno al Ministero. A seguito della rilevazione del costo del personale sui prodotti relativo al I semestre 2011 si è proceduto ad un lavoro di analisi volto alla definizione di un nuovo elenco di prodotti, accorpati e razionalizzati seguendo un criterio basato sulla funzionalità e sulla più immediata individuazione e utilizzazione. Allo stesso tempo si è provveduto al caricamento a sistema dei costi di funzionamento dei centri di costo. I prodotti, così ridefiniti, sono stati proposti come riferimento per la redazione delle schede obiettivo dei dirigenti di II fascia per l'anno 2012, allo scopo di garantire quel collegamento logico tra controllo strategico e controllo di gestione

richiesto dalla normativa.

Il risultato della prima fase è stata l'elaborazione di un documento finalizzato ad illustrare, per la prima volta, la composizione di tutti gli Uffici del Ministero per centro di costo, per fasce economiche e profili professionali.

Nel corso del 2011 si è provveduto, in totale allineamento con la tempistica dei piani di lavoro, alla determinazione del costo del personale e al relativo inserimento in piattaforma, nonché alla definizione di un primo elenco di attività/prodotti, a cui si è pervenuti attraverso un'indagine effettuata su un campione di centri di costo significativi, ed allo stesso tempo si è provveduto al caricamento a sistema dei costi di funzionamento dei centri di costo.

All'esito di suddetta fase è stato prodotto un documento di analisi che, per la prima volta, ha illustrato la produzione di ogni ufficio e il relativo costo, sulla base dei dati scaturiti dai monitoraggi.

Per il 2012, è stata ampliata la rilevazione dei costi, inserendo, oltre ai costi del personale e di funzionamento, anche il costo relativo agli investimenti, completando, in tal modo, il quadro complessivo di riferimento. Infine, sono stati collegati a ciascun prodotto i relativi indicatori quantitativi che sono stati testati con la rilevazione dell'ultimo quadrimestre 2012.

Nel 2013 è stata completata la revisione dei prodotti e dei relativi indicatori, già avviata nel precedente anno, e si è proceduto con le ordinarie attività di aggiornamento e monitoraggio.

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

E.1 Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

L'amministrazione, nella pubblicazione dei dati indicati nei Programmi triennali 2011-2013 e 2012-2014, si è avvalsa del sistema open-source, con il ricorso ad un applicativo reperibile in rete gratuitamente. Il sistema editoriale di gestione dei contenuti della pagina web open CMS, contempla parti non dinamiche con fonti non

alimentate in via diretta, ad eccezione di alcune categorie di dati. Appare quanto mai opportuna e adeguata con l'organizzazione amministrativa del MiBAC e la sua articolazione, l'adozione di un sito dinamico, nel quale gli uffici produttori delle informazioni provvedano autonomamente in via diretta all'immissione in rete delle informazioni possedute senza ulteriori intermediazioni. La completezza e omogeneità del dato reso pubblico, in ogni caso, non può essere disgiunta, a norma dell'articolo 6 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, dalla tempestività nella diramazione dell'informazione e del suo aggiornamento. Si ritiene, in ogni caso, positiva l'adesione al portale della trasparenza da parte dell'amministrazione. Ed infatti l'utente nella propria navigazione potrà trovare un unico vocabolario informatico su tutti i siti pubblici per l'identificazione della stessa tipologia di informazioni.

E.2 Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati

L'attuazione degli obblighi di pubblicazione nei Programmi sinora predisposti dall'amministrazione è stata, in via essenziale, assicurata dal Responsabile della trasparenza. Nell'allegato 1 al programma triennale 2012-2014, reperibile sul sito istituzionale, cui si fa rinvio, è scandita la fase di coordinamento e acquisizione dei dati da pubblicare e sono individuati i soggetti che intervengono nel suddetto processo.

E.3 Sistema di monitoraggio della pubblicazione dei dati

Il Responsabile della trasparenza ha riferito in ordine al monitoraggio dei dati nella relazione semestrale - pubblicata sul sito - relativa al secondo semestre del 2012. Appare utile, in tale prospettiva, il monitoraggio avviato dal Segretariato generale sui dati nella competenza degli uffici periferici.

Il programma triennale 2011-2013 - come è noto - è stato adottato il 2 agosto 2011. Il Capo di Gabinetto ha istituito un gruppo di lavoro permanente per la redazione e l'adozione del Programma relativo agli anni 2012-2014. I dirigenti e funzionari della Struttura tecnica sono stati coinvolti nelle attività del gruppo di lavoro. Il programma è stato definito e adottato dal Ministro *pro-tempore*, con decreto ministeriale 21 dicembre 2012.

Questo OIV, nel luglio 2012, ha diramato a tutti i CRA, delle indicazioni operative, in previsione della imminente entrata in vigore della legge sulla prevenzione della corruzione. E' stata richiamata, tra l'altro, l'attenzione sulla necessità del ricorso a un

vocabolario informatico comune, corrispondente alle indicazioni della CiVIT, illustrate nelle delibere diramate in materia.

I monitoraggi, nel periodo agosto-dicembre 2012, sono stati svolti informalmente dalla Struttura tecnica, in assenza del titolare dell'OIV dal 5 agosto 2012 e sino alla nomina del nuovo direttore dell'Organismo intervenuta il 19 dicembre 2012.

Al di là della necessaria metabolizzazione culturale e istituzionale della pratica della trasparenza e accessibilità totale, persistono delle difficoltà per specifiche categorie di dati. Tale carenza sarà tenuta presente nei processi formativi sulla trasparenza, integrità e corruzione che prenderanno avvio a settembre 2013.

E.4 Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente"

Da informazioni assunte si è appreso che si registrano anche 10.000 accessi al giorno al sito istituzionale. Di particolare interesse da parte dell'utenza è la struttura organizzativa ministeriale nonché il testo del decreto ministeriale 19 dicembre 2012, recante norme tecniche sulle sponsorizzazioni dei beni culturali.

Non si riferiscono dati sulla analisi qualitativa delle informazioni. Si rappresenta che le segnalazioni degli utenti, di seguito agli accessi, affluiscono all'Ufficio relazione per il pubblico.

F. DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

La Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale nel 2012 ha aggiornato, anche in applicazione delle delibere CiVIT, i modelli di Carta della Qualità dei Servizi. I modelli definiti sono relativi ai servizi erogati negli archivi, biblioteche, musei e parchi archeologici.

Nella prospettiva di un processo condiviso è stato costituito un gruppo di lavoro con i rappresentanti delle Direzioni generali competenti, al quale ha partecipato un dirigente della Struttura tecnica con compiti di supporto metodologico. Nell'ultima riunione tenutasi nel 2012 il gruppo di lavoro ha approvato il nuovo modello.

Il 23 gennaio 2013 è stata avviata la fase di sperimentazione delle Carte dei servizi previa individuazione di un campione significativo di istituti incaricati dell'applicazione provvisoria di tali strumenti giuridici.

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Questo Organismo nel 2013 - nelle more di una revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance da parte dell'amministrazione - ha diramato, nella prospettiva di una razionalizzazione delle attività e ai fini di un progressivo miglioramento del processo di pianificazione e definizione degli obiettivi, le precitate Linee guida sul "Ciclo di gestione della performance integrato con il ciclo della programmazione strategico- finanziaria e del bilancio". Peraltro, alla luce di quanto emerso dall'analisi sul funzionamento complessivo dei sistemi e delle criticità registrate, si ritiene indispensabile che, in occasione della predisposizione dei prossimi piani della performance, l'amministrazione, oltre a proseguire ed implementare il lavoro sinora svolto nella individuazione di indicatori più appropriati e qualificanti l'attività del Ministero - anche con il supporto della Struttura tecnica permanente - orienti la propria azione verso un'ottimizzazione del processo interno di programmazione strategica. Ciò anche attraverso una maggiore partecipazione di tutto il personale, non soltanto dirigenziale, al fine di favorire una piena motivazione di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'azione amministrativa.

H. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Il monitoraggio dello stato di realizzazione della Direttiva generale è effettuato dall'Organismo indipendente di valutazione della *performance* nell'ambito delle sue funzioni di valutazione e controllo strategico ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

L'OIV effettua il monitoraggio degli obiettivi strategici e strutturali, dei connessi obiettivi operativi/piani di azione, allo scopo di rilevarne, in corso di esercizio e a fine d'anno, lo stato di realizzazione fisica e finanziaria, di identificare gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni, e le relative cause, individuando i correttivi dell'azione finalizzati al raggiungimento dei risultati previsti o ad una loro diversa scansione.

Il monitoraggio avviene sulla base degli indicatori di misurazione delle fasi dei singoli obiettivi operativi in cui l'obiettivo strategico è declinato.

Da parte dei centri di responsabilità vengono trasmessi dei report - con annesse relazioni -

concernenti lo stato di attuazione degli obiettivi strategici, strutturali e piani di azione. In tali occasioni hanno luogo con i referenti presso ciascun CRA riunioni, contatti telefonici e per posta elettronica anche al fine di acquisire chiarimenti, integrazioni e supplementi istruttori.