



Ministero della Giustizia
Organismo indipendente di valutazione

Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità dei controlli interni

Anno 2020

Redatta ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a, del Decreto
Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

1. PRESENTAZIONE

Ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera a) del D.lgs. n. 150 del 2009, l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso. L'esito di tale monitoraggio è contenuto nella presente Relazione la cui finalità, come previsto nella delibera n. 23 del 2013 dell'ANAC, è quella di evidenziare criticità, punti di forza e proposte di miglioramento. I contenuti di seguito esposti traggono origine dall'attività di monitoraggio periodico, svolta dall'OIV nell'ambito delle proprie funzioni, e dagli incontri periodici di coordinamento con gli uffici preposti alle attività connesse al ciclo della performance nelle varie articolazioni organizzative del Ministero della Giustizia.

Quale premessa utile si segnala che, con D.M. 10 maggio 2018, il Ministero della Giustizia ha revisionato il Sistema di misurazione e valutazione (SMVP) già definito con precedente decreto del 10 gennaio 2011. Il ciclo della performance 2020, oggetto della presente Relazione, risulta pertanto il secondo anno di applicazione delle disposizioni contenute nel suddetto SMVP.

In merito all'**aggiornamento del SMVP** che l'Amministrazione avrebbe dovuto realizzare nel corso del 2020, l'OIV concorda con quanto evidenziato nelle motivazioni relative alla scelta di mantenere il vigente SMVP. Tale ciclo di valutazione è stato contraddistinto da circostanze eccezionali che suggeriscono, in un contesto segnato da forti elementi di criticità, di adottare a livello metodologico un approccio di continuità delle attività di valutazione. L'interlocuzione con le articolazioni ministeriali competenti non ha peraltro consentito di condividere una versione aggiornata del documento che tenesse adeguatamente conto delle circostanze emerse nel corso del 2020, ed in particolare dell'emergenza Covid-19, della conseguente introduzione di modalità di lavoro agile, dell'emanazione da parte del Dipartimento della funzione pubblica di nuove Linee guida in tema di valutazione partecipativa (novembre 2019), di misurazione e valutazione della performance individuale (dicembre 2019) e di Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (dicembre 2020). Tali documenti hanno introdotto importanti riferimenti metodologici che l'Amministrazione, in ragione dell'emergenza protrattasi per tutto il 2020, non ha avuto modo di approfondire adeguatamente. Si evidenzia che l'OIV, nell'esprimere il proprio assenso al rinvio dell'aggiornamento annuale 2020 del SMVP, ha richiamato l'attenzione sull'opportunità di trarre dall'esperienza degli ultimi due anni indicazioni utili a rendere il momento dell'aggiornamento 2021 un'occasione di approfondimento e allineamento agli indirizzi metodologici forniti dal Dipartimento della funzione pubblica.

1.1 Riflessi dell'emergenza Covid-19 sulle attività connesse al ciclo della performance 2020

Nell'illustrare le attività svolte nel 2020 pare opportuno fare cenno all'attuale situazione emergenziale legata al Covid-19 che, fin dal primo trimestre del 2020, ha interessato il Paese. In ambito lavorativo, oltre alle misure di carattere sanitario, ciò ha comportato l'introduzione, in tempi rapidi, di nuove modalità lavorative quali lo *smart working*, le riunioni a distanza, il maggior utilizzo di strumenti informatici. Queste misure di carattere generale hanno interessato tutta l'Amministrazione e sono tuttora in atto. Come evidenziato dalle diverse articolazioni organizzative, lo stato di attuazione del lavoro agile nella fase emergenziale ha visto due diverse fasi strettamente

collegate all'evoluzione del fenomeno pandemico nel Paese: la prima di esse ha riguardato il periodo che va dal marzo al 15 settembre dello scorso anno, quale risposta alla necessità di salvaguardare la salute e la sicurezza dei dipendenti; la seconda che comprende il periodo dal 16 settembre 2020 al 31 dicembre 2020 (e tuttora in atto), è stata diretta alla graduale ripartenza delle attività e sempre avendo la massima cura nell'applicazione delle norme socio-sanitarie di contrasto alla pandemia. Al fine di prevenire la diffusione del contagio da coronavirus sono state impartite, da parte dell'amministrazione, informazioni ed indicazioni con circolari e linee guida uniformi da applicarsi su tutto il territorio nazionale. Nell'ambito delle attività prodromiche alla definizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (cd POLA), partendo dalla mappatura dei processi e delle attività che possono essere svolte in tale modalità di lavoro, l'Amministrazione ha avviato una fase di ripensamento della complessiva organizzazione del lavoro tanto nell'ottica di creare efficaci sinergie lavorative tra chi opera in presenza e chi opera a distanza quanto per assicurare un qualificato servizio all'utenza. In sintonia con il SMVP. Tutte le articolazioni organizzative hanno mappato a vari livelli (macro-attività, processi, attività, prodotti) e per tipologia di uffici le attività svolte all'interno dell'Amministrazione pervenendo ad una prima identificazione delle attività espletabili in modalità lavoro agile e delle attività differibili da assicurare con totale o parziale presenza fisica.

Di seguito si propone una rapida ricognizione dei principali elementi di criticità che il diffondersi dell'emergenza Covid-19 ha prodotto nelle diverse articolazioni ministeriali.

Il Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del personale e dei servizi ha approntato un piano di supporto per gli uffici giudiziari articolato in varie direttrici, e precisamente: l'adozione di un canale specifico per la gestione dell'emergenza; l'ampliamento degli strumenti di lavoro da remoto; uno specifico piano per la formazione a distanza; un piano di spesa per la fornitura di dispositivi di protezione individuale e dei luoghi di lavoro. Sono state riviste le modalità di interlocuzione con gli uffici giudiziari, costante sin dagli inizi della diffusione del contagio, avvalendosi del supporto di piattaforme informatiche messe a disposizione del personale amministrativo, di magistratura e dei rappresentanti dell'avvocatura, dalla Direzione generale per i servizi informativi automatizzati; sono state emanate numerose circolari multidisciplinari e settoriali, volte a permettere lo svolgimento e la ripresa dell'attività giudiziaria in condizioni tali da assicurare la salvaguardia della salute del personale, di magistratura ed amministrativo, dell'avvocatura e degli utenti. L'esigenza di celebrazione dei processi ha reso necessario reperire locali idonei ove celebrare processi con un rilevante numero di soggetti coinvolti. Da questo punto di vista è stata incessante l'attività volta al reperimento di strutture idonee allo scopo. Sul versante della sicurezza nei luoghi di lavoro, gli uffici giudiziari sono stati tempestivamente autorizzati all'approvvigionamento di materiale igienico sanitario e ad acquistare un adeguato numero di dispositivi di protezione delle vie respiratorie da destinare ai magistrati ed al personale amministrativo in servizio. A seguito dell'emergenza provocata dalla pandemia, diversi sono stati i provvedimenti normativi con i quali il legislatore, nel settore giustizia, ha cercato di trovare soluzioni alternative a quelle ordinarie sulle modalità di svolgimento dei processi civili, penali, amministrativi e tributari, distinguendo gli interventi per fasi. Il decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 all'articolo 83, e sue modifiche, ha stabilito un vero e proprio periodo di sospensione di diverse attività giurisdizionali, civili e penali, sino all'11 maggio, prevedendo anche la sospensione dell'attività di deposito degli avvocati e dei magistrati. Durante questo periodo, cd. cuscinetto, si potevano trattare solo alcune cause indifferibili ed urgenti in civile e penale (tra le quali si citano

quelle inerenti i diritti fondamentali della persona, i procedimenti di arresto e fermo, i procedimenti con carattere di urgenza per assumere prove indifferibili nel caso dell'articolo 392 c.p.p). Al fine di essere di supporto agli uffici giudiziari nella risoluzione delle criticità emerse durante il periodo emergenziale e di osservare sistematicamente l'andamento delle attività svolte, il Capo del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziari, del personale e dei servizi ha richiesto la predisposizione di un monitoraggio periodico presso gli uffici giudiziari con l'intento di offrire, attraverso dati e cifre, una fotografia della Giustizia italiana nelle diverse fasi del periodo emergenziale da Covid-19. Dall'analisi dei dati raccolti è emerso che gli uffici hanno svolto una difficilissima azione organizzativa nella gestione del personale e nell'area delle operazioni logistico/operative di prevenzione sanitaria. I dati di flusso raccolti hanno mostrato inevitabilmente una contrazione dell'attività giurisdizionale, in particolare nella prima fase dell'emergenza. Nella seconda fase l'attività è ripresa grazie al processo telematico, in particolare sono rimaste nella media del periodo e, soprattutto, nella media mensile annua dell'anno precedente, le comunicazioni telematiche di cancelleria.

Per quanto concerne il Dipartimento per gli Affari di Giustizia, l'emergenza Covid-19 non ha avuto grossi impatti in termini di calo di produttività degli uffici, salvo durante la prima fase in cui sono risultati più evidenti difficoltà di accesso da remoto ai sistemi informativi dovuti, tra l'altro, al fatto che per gran parte del personale la dotazione strumentale non prevedeva PC portatili. La peculiare complessità delle attività di competenza del Dipartimento, spesso affidate ad un singolo funzionario, ha fatto sì che in alcuni casi si creassero ritardi e arretrati. Con l'implementazione del lavoro agile e la definizione dei piani individuali, il Dipartimento ha sviluppato un modello di monitoraggio delle attività, con una ricognizione settimanale.

Per quanto concerne il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria l'emergenza Covid-19 ha impattato in modo rilevante sulle modalità di organizzazione del lavoro, in particolare per quanto concerne il lavoro agile e l'impiego delle connessioni da remoto per i colloqui tra detenuti e mondo esterno. Si tratta di strumenti ora impiegati in modo diffuso. Entrambe le attività sono state monitorate all'interno dei singoli uffici e istituti mediante la predisposizione di relazioni settimanali. Stante la peculiare natura delle attività svolte, non per tutti i processi lavorativi è stato possibile ricorrere a modalità di lavoro agile e la maggior parte di tali modalità ha riguardato il personale civile. Il ricorso a modalità di lavoro agile per il personale penitenziario è stato modesto. Il coordinamento è stato assicurato attraverso diverse direttive tanto a livello centrale quanto a livello territoriale per la implementazione del lavoro agile, gestito in ogni caso a livello emergenziale. L'assenza di una mappatura ex ante dei processi ha rappresentato una delle criticità.

Per quanto concerne il Dipartimento per la Giustizia Minorile e di Comunità, dopo una prima fase contraddistinta da una necessità di isolamento fisico tra le persone, che ha visto una maggiore assenza del personale dai posti di lavoro, l'amministrazione ha rapidamente identificato le attività di presidio e da svolgere in presenza e le attività che potevano essere svolte a distanza. Per i servizi gestiti a livello territoriale, il Dipartimento ha definito un'articolazione dell'orario di lavoro che contemplasse l'esigenza di prevenire affollamenti e di continuare nell'erogazione dell'attività istituzionale. Questo è stato molto apprezzato dall'utenza, sebbene nel complesso si sia osservato un rallentamento dei tempi. Tra le criticità più evidenti quella relativa alle strumentazioni tecnologiche distribuite in un modo non del tutto funzionale. Anche l'accesso agli applicativi è risultato difficoltoso sul piano tecnico e farraginoso dal punto di vista burocratico.

Per quanto concerne l'Amministrazione degli Archivi Notarili, l'emergenza Covid-19 ha impattato molto sull'organizzazione soprattutto sotto il profilo delle risorse umane. La scoperta di circa il 20% della pianta organica e una distribuzione su 90 articolazioni organizzative ha reso complesso il ricorso a modalità di lavoro agile, dal momento che alcuni dirigenti e funzionari abitualmente operano su sedi anche molto distanti. Il blocco delle missioni, in una prima fase prudenziale e poi legata alle modalità di lavoro agile, ha avuto riflessi tanto sulle attività di controllo quanto di valutazione. L'Amministrazione ha svolto una valutazione degli effetti legati al ricorso al lavoro agile, tra giugno e dicembre, coinvolgendo anche un campione di notai. La percezione del servizio durante il periodo di ricorso al lavoro agile non è stata nel complesso negativa.

In generale, l'emergenza Covid-19 ha imposto il perseguimento, da parte del Ministero della Giustizia, dell'obiettivo di garantire per quanto possibile una giustizia vicina alle esigenze degli utenti, anche attraverso la valorizzazione di ogni strumento utile a ridurre la distanza, non solo burocratico-amministrativa, con tutti gli attori, cittadini, professionisti, associazioni, ordini vigilati, che ad esso si rivolgono per ricevere un servizio ovvero per offrire sinergie per la promozione di pratiche virtuose di buona amministrazione.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Seguendo lo schema di Relazione già in uso negli scorsi anni, vengono di seguito esposti in paragrafi separati gli elementi relativi alla performance organizzativa ed alla performance individuale tenendo anche in considerazione le previsioni contenute nell'art. 19 del D.Lgs. n. 150/09, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/17.

2.1 Performance organizzativa

Programmazione strategica

Il Ministro della Giustizia ha avviato il ciclo della performance 2020 adottando, in data 20 febbraio, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2020. Il Piano della performance 2020-2022 del Ministero della Giustizia è stato adottato con D.M. 11 marzo 2020 ed è pubblicato nel sito istituzionale.

Nel mese di gennaio 2021 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha elaborato il "Rapporto annuale sulla pubblicazione dei documenti del ciclo della performance 2020". Tale rapporto sintetizza i dati monitorati nell'anno 2020 relativamente al SMVP, alla Relazione OIV sul funzionamento del SMVP, alla Relazione sulla performance 2019 e alla Validazione OIV della Relazione della performance 2019. Dalla lettura di tale rapporto emerge un'area di miglioramento concernente la tempistica di adozione dei documenti del ciclo della performance. In merito si evidenzia come persista nell'Amministrazione una difficoltà nell'elaborare tempestivamente i contenuti della programmazione, assicurandone una rapida e articolata declinazione, tanto per le strutture centrali quanto per le articolazioni territoriali. Tale condizione in parte è riconducibile alla complessità organizzativa e dimensionale e alle peculiari caratteristiche delle funzioni svolte a supporto della Giurisdizione. Gli elementi richiamati suggeriscono che l'Amministrazione anticipi quanto più possibile la fase di programmazione.

Nel contesto descritto, l'OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 150/09 e come previsto all'articolo 4 della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, a realizzare un monitoraggio della performance organizzativa nella sua dimensione strategica. In particolare, l'OIV ha svolto un monitoraggio semestrale degli obiettivi strategici e strutturali, originariamente definiti dall'Amministrazione nell'ambito del processo di predisposizione della Nota Integrativa al Bilancio di previsione per il triennio 2020 – 2022, e successivamente inseriti in modo sistematico nei documenti di programmazione. Il monitoraggio semestrale si è concluso solo nel mese di ottobre 2020. Le ragioni di tale ritardo sono imputabili a due ordini fattori: ritardi nella predisposizione dei referti da parte di alcune articolazioni organizzative, ritardi nella rilevazione degli indicatori per indisponibilità delle relative basi dati. Le attività di monitoraggio annuale 2020 degli obiettivi operativi di I° livello (direzioni generali) e di II° livello (uffici) hanno subito ritardi, in parte riconducibili all'emergenza Covid-19 e risultano ancora in corso. Attualmente, l'OIV sta concludendo il monitoraggio annuale per l'anno 2020 al termine del quale, analogamente al primo semestre, verrà redatto uno specifico referto annuale.

Il ricorso agli indicatori trasversali proposti dalla Ragioneria Generale dello Stato per la misurazione degli obiettivi riconducibili alle missioni 32.2 "indirizzo politico" e 32.3 "servizi e affari generali per le amministrazioni", è stata confermata anche nella predisposizione degli obiettivi strategici contenuti nella nota integrativa al bilancio di previsione per il triennio 2021 – 2023. Nel corso del 2020 l'Amministrazione ha inoltre aderito al progetto di sperimentazione di "Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche", coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica. La prima ricognizione delle proposte di indicatori da rilevare per le quattro aree oggetto della sperimentazione, "Gestione delle risorse umane", "Gestione degli approvvigionamenti e gestione immobiliare", "Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione" e "Gestione della comunicazione e della trasparenza", ha però evidenziato criticità rispetto alla possibilità di rilevare dati uniformi non soltanto rispetto ad altre Amministrazioni ma anche all'interno delle diverse articolazioni organizzative del Ministero, specie in assenza di un sistema di controllo di gestione unitario. In merito, l'Amministrazione aveva proceduto a compiere già nel 2019 una prima ricognizione di carattere metodologico rispetto al quadro di indicatori comuni proposti nella Nota metodologica del Dipartimento della funzione pubblica. Gli esiti di tale ricognizione sono di seguito evidenziati.

Processi di gestione delle risorse umane			Ministero della Giustizia
N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note generali sull'indicatore
1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane*	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio	Problematicità di rilevazione
1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile*	N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio	Indicatore rilevabile
1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale*	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio	Problematicità di rilevazione
1.4	Offerta formativa per dipendente	Ore di formazione erogate / N. totale dei dipendenti in servizio	Problematicità di rilevazione
1.5	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale*	N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / N. totale dei dipendenti in servizio	Indicatore rilevabile

1.6	Tassi di assenza del personale	N. di giorni complessivi di assenza del personale / N. di giornate lavorative del personale	Indicatore rilevabile
1.7	Tasso di rotazione del personale dirigenziale	N. di dirigenti con nuovo incarico / N. di dirigenti a scadenza di contratto	Indicatore rilevabile
1.8	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale*	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio	Problematicità di rilevazione
1.9	Tasso di contenzioso sul personale	N. contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa / N. totale dei dipendenti in servizio	Indicatore rilevabile
1.10	Grado di copertura delle esigenze di servizi di cura in età pre-scolare	N. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido / N. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare	Indicatore rilevabile
1.11	Grado di copertura delle esigenze di servizi di cura in età scolare (minori di 13 anni)	N. di dipendenti in servizio con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e/o dopo scuola / N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni	Indicatore rilevabile
1.12	Grado di copertura delle agevolazioni di welfare aziendale	N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di <i>welfare</i> aziendale / N. totale dei dipendenti in servizio	Problematicità di rilevazione

Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili			Ministero della Giustizia
N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note generali sull'indicatore
2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti*	Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico / Pagamenti per acquisto di beni e servizi	Indicatore rilevabile
2.2	Tempestività dei pagamenti	Somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicato per l'importo dovuto / Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	Indicatore rilevabile
2.3	Incidenza della programmazione negli acquisti di beni e servizi	N. di acquisti realizzati già previsti nel programma biennale degli acquisti di beni o servizi / N. totale di acquisti realizzati	Indicatore rilevabile
2.4	Tempestività della disponibilità del bene o servizio acquisito	Somma dei giorni intercorrenti tra la data effettiva di fornitura del bene o servizio e la data di fornitura pianificata nel programma delle acquisizioni moltiplicato per l'importo dovuto / Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	Indicatore rilevabile
2.5	Metri quadri di spazi di lavoro per dipendente	N. di metri quadri disponibili / N. di postazioni di lavoro	Problematicità di rilevazione
2.6	Spesa per energia elettrica al metro quadro*	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	Problematicità di rilevazione

Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione			Ministero della Giustizia
N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note generali sull'indicatore
3.1	Percentuale di servizi accessibili tramite identità digitale	N. di servizi <i>online</i> accessibili esclusivamente con SPID / N. di servizi erogati	Indicatore non rilevabile
3.2	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali*	N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID	Indicatore non rilevabile
3.3	Percentuale di servizi <i>full digital</i> *	N. di servizi che siano interamente <i>online</i> , integrati e <i>full digital</i> / N. di servizi erogati <i>online</i>	Indicatore non rilevabile
3.4	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa*	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	Indicatore non rilevabile
3.5	Percentuale di comunicazioni tramite domicilia digitali*	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	Indicatore non rilevabile
3.6	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto*	N. di <i>dataset</i> pubblicati in formato aperto / N. di <i>dataset</i> previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	Indicatore non rilevabile

3.7	Grado di utilizzo dei fascicoli informatici	N. di fascicoli informatici / N. di fascicoli per procedimenti con destinatari cittadini e imprese	Indicatore non rilevabile
3.8	Percentuale di personale con aggiornamento di competenze digitali	N. di dipendenti che hanno iniziato almeno un'attività formativa in corso d'anno di rafforzamento delle competenze digitali / N. dei dipendenti in servizio	Problematicità di rilevazione
3.9	Dematerializzazione procedure*	Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (<i>full digital</i>)	Problematicità di rilevazione
3.10	Percentuale di sedi con accesso alla banda larga	N. di sedi che hanno accesso ad internet con banda ultra larga (sopra i 100 mega) / N. di sedi	Indicatore rilevabile
3.11	Percentuale di atti adottati con firma digitale	N. di atti adottati con firma digitale / N. di atti protocollati in uscita	Indicatore rilevabile
3.12	Percentuale di investimenti in ICT	Spese sostenute per investimenti in ICT / Spese totali per ICT	Indicatore rilevabile

Gestione della comunicazione e della trasparenza			Ministero della Giustizia
N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note generali sull'indicatore
4.1	Grado di utilizzo della intranet	N. complessivo di accessi unici alla intranet / N. di postazioni di lavoro	Indicatore rilevabile
4.2	Consultazione del portale istituzionale*	N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365	Indicatore rilevabile
4.3	Grado di trasparenza dell'amministrazione	L'indicatore si calcola rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV	Indicatore rilevabile
4.4	Incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge	N. di istanze ricevute per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 evase entro i termini di legge / N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 protocollate	Indicatore rilevabile

* Gli indicatori contrassegnati da asterisco sono quelli selezionati dal Dipartimento della Funzione Pubblica al termine della sperimentazione, per la rilevazione comune da parte di tutte le amministrazioni.

In occasione della prima rilevazione ufficiale della selezione di indicatori identificata dal Dipartimento della Funzione pubblica, il Ministero della Giustizia ha proceduto alla stima di gran parte degli indicatori richiesti.

Programmazione operativa e report di gestione

In merito alla programmazione operativa, non si sono registrati nel corso del 2020 elementi significativi di scostamento rispetto a quanto evidenziato nella Relazione sul funzionamento 2019.

Nell'ambito delle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa rientra anche la raccolta sistematica da parte dell'OIV dei cosiddetti report di gestione utilizzati per la valutazione delle posizioni dirigenziali di livello non generale. In merito alla selezione di indicatori che compongono i report di gestione non si segnalano elementi di novità rispetto al 2019. Si evidenzia come la rilevazione dei dati contenuti nei report avvenga sostanzialmente a mano stante la mancanza di sistemi di controllo di gestione informatizzati.

In tema di gestione, nel 2020 è proseguito il Progetto "Strategia D.O.G., dato, organizzazione, governance" promosso dal Capo Dipartimento nell'ambito della Convenzione con la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane il cui obiettivo è la realizzazione di un nuovo metodo di governare il cambiamento, condiviso sia dal Dipartimento che dagli Uffici Giudiziari, che si sostanzia di una combinazione ineludibile, fra capacità cognitiva, capacità di visione e capacità di gestione. Al riguardo sono proseguiti i lavori e le interlocuzioni con i componenti del gruppo di lavoro al fine di sostenere e promuovere l'evoluzione di modelli di gestione organizzativa presso gli uffici giudiziari.

Tempistica del ciclo della performance

Come già indicato in precedenza, nel mese di gennaio 2021 il Dipartimento della Funzione Pubblica, ufficio per la valutazione della performance, ha elaborato il "Rapporto annuale sulla pubblicazione dei documenti del ciclo della performance 2020". Tale rapporto sintetizza i dati monitorati dal DFP nell'anno 2020 relativamente al SMVP, alla Relazione OIV sul funzionamento del Sistema, Relazione sulla performance e Validazione della Relazione della performance. Dalla lettura di tale rapporto emerge l'ulteriore area di miglioramento segnalata dal Dipartimento della Funzione Pubblica e condivisa dall'OIV concernente la tempistica di adozione dei documenti del ciclo della performance.

La tempestività del ciclo della performance rappresenta una variabile soggetta a molteplici influenze interne ed esterne. Il ciclo 2020 è stato sicuramente influenzato dall'emergenza Covid-19, tuttavia non si può non evidenziare che la predisposizione di alcuni documenti di programmazione, rilevanti al fine di identificare i risultati e i livelli di performance organizzativa attesi, risulta cronicamente in ritardo rispetto ai tempi previsti dalla normativa. In tal senso, sia l'adozione da parte del Ministro della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che dovrebbe avvenire entro 10 giorni dall'approvazione del Bilancio dello Stato, sia la predisposizione del Piano della Performance entro il 31 gennaio, scontano un approccio adempimentale. Tale approccio potrebbe essere superato anticipando i tempi di predisposizione di tali documenti al periodo novembre-dicembre dell'anno precedente, momento in cui, del resto, il quadro macro delle risorse finanziarie programmate per l'anno successivo è in gran parte già definito. Inoltre, si evidenzia l'opportunità che la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione adottata dal Ministro dia particolare evidenza ai riflessi sulla programmazione dei provvedimenti che compongono la manovra triennale di finanza pubblica (Legge di stabilità e Legge di Bilancio).

2.2 Performance individuale

Le attività di misurazione e valutazione della performance individuale sono svolte dal Ministro della Giustizia con il supporto dell'OIV. Le attività istruttorie relative alla raccolta e sistematizzazione di tutte le posizioni oggetto di valutazione per il 2019, sono state svolte nel corso del 2020 secondo le modalità previste dal SMVP approvato con il D.M. 10 maggio 2018 e sono state concluse dall'OIV, con il supporto della struttura tecnica permanente, il 5 agosto 2020.

In tale data la suddetta documentazione è stata sottoposta all'attenzione dei soggetti preposti alla fase di validazione. Il completamento delle attività di validazione da parte dei Capi Dipartimento è avvenuto nel mese di ottobre 2020, fatta eccezione per il Dipartimento per l'Organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi. Quest'ultimo ha ritenuto di approfondire la valutazione attribuita dai valutatori, Capi ufficio, relativamente ad alcuni dirigenti di livello non generale. I tempi per la definizione delle posizioni oggetto di rivalutazione si sono protratti, pertanto, la predisposizione della Relazione contenente la proposta di valutazione per l'anno 2019 della performance dei dirigenti di livello non generale non è stata conclusa.

Per quanto attiene la valutazione della performance individuale per l'anno 2019 dei dirigenti di livello generale, l'Organismo sta completando la raccolta degli elementi utili per la valutazione in quanto l'approvazione degli esiti della valutazione delle performance individuali dei dirigenti di livello non generale costituisce presupposto per la valutazione dei dirigenti di livello generale.

Attualmente sono in fase di conclusione le procedure di valutazione dei titolari di funzioni dirigenziali generali e non generali per l'anno 2020, avviate dall'OIV secondo le modalità previste dal vigente SMVP.

In merito al protrarsi dei tempi per la conclusione del processo di valutazione 2019, si evidenzia che il ritardo è in parte riconducibile alle conseguenze organizzative dovute all'emergenza sanitaria Covid-19. Per quanto nel corso degli ultimi anni gran parte della procedura sia stata informatizzata, lo svolgimento di molti dei passaggi relativi alla valutazione della performance individuale ha tradizionalmente richiesto un incontro fisico tra valutato e valutatore e il passaggio a modalità di interazione interamente on-line ha allungato i tempi. Inoltre, la riorganizzazione del lavoro della struttura tecnica di supporto all'OIV mediante l'ampio ricorso a modalità di lavoro agile ha determinato, nei primi mesi del 2020, un allungamento dei tempi di gestione delle attività di competenza.

Per la gestione di tali attività l'OIV, come per gli anni passati, ha utilizzato la piattaforma informatica denominata "*ciclo della performance*", di ausilio nei processi di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi. Attraverso tale piattaforma la struttura tecnica permanente di supporto gestisce la raccolta degli elementi istruttori necessari per il calcolo dei punteggi determinanti le classi di risultato. A tal proposito, si rappresenta che i servizi per il controllo di gestione presenti nelle diverse articolazioni dipartimentali possono accedere alla piattaforma mediante un profilo di visualizzazione dei dati che consente di raccogliere le informazioni relative allo stato di avanzamento degli obiettivi di *performance* assegnati ai dirigenti dell'amministrazione, così da poter fornire agli organi di vertice un quadro delle attività svolte e dei risultati ottenuti. L'utilizzo della piattaforma è entrato pienamente a regime nel corso del 2019, registrando alcune criticità relative all'uso da parte di alcuni utenti che vi accedono solo in alcuni periodi per svolgere gli adempimenti per la valutazione. Nel corso del 2020, a causa dell'emergenza epidemiologica, si è provveduto a rendere la piattaforma accessibile anche al di fuori della rete ministeriale, in modo tale da consentire lo svolgimento delle attività anche da remoto.

La struttura tecnica di supporto all'OIV ha provveduto a supportare costantemente i valutati e i valutatori nell'inserimento dei contenuti per la definizione degli obiettivi e per le varie fasi della valutazione della performance. La struttura tecnica ha, inoltre, provveduto ad acquisire le valutazioni degli utenti interni ed esterni, attività che si è rivelata particolarmente onerosa nel 2020 essendo molti utenti fortemente impegnati nella gestione dell'emergenza Covid-19. Con riferimento ai report di gestione, l'Organismo ha mantenuto l'assetto dei documenti revisionati nel corso del 2019, procedendo con l'aggiornamento dei modelli di report e della selezione dei dati di gestione sui quali avviene il calcolo per la valutazione della performance individuale, tenuto conto delle proposte pervenute dai dirigenti. Le attività di raccolta e analisi di dati di gestione sono state effettuate secondo le modalità e i criteri previsti dal SMVP. La struttura tecnica ha, quindi, effettuato operazioni di verifica, richiedendo le rettifiche degli errori rilevati dai dati acquisiti tramite i Report di gestione.

Per quanto riguarda la **valutazione del personale non dirigenziale**, si evidenzia che, nel corso del 2020, l'Amministrazione ha avviato la seconda esperienza di valutazione prevista nel SMVP svolta in via sperimentale per alcuni Dipartimenti nel 2018 e per la prima volta nel 2019. Sebbene allo stato l'OIV non abbia disponibilità di dati e informazioni dirette relative agli esiti del ciclo 2019, dall'interlocuzione con le diverse articolazioni organizzative è emersa l'evidenza di

alcune criticità tanto in ordine alla tempestività delle attività, tanto con riferimento al profilo delle competenze in tema di valutazione tanto da parte dei valutatori, quanto da parte dei valutati. Il quadro di emergenza, indotto dal diffondersi della pandemia proprio nelle settimane in cui si sarebbe dovuto chiudere il ciclo di valutazione 2019 e avviare il ciclo 2020, ha certamente creato un contesto non favorevole allo svolgimento di tali attività, rendendo in taluni casi non possibile lo svolgimento dei momenti di confronto tra valutatore e valutati.

Nel corso del 2020 l'Amministrazione non ha proceduto all'aggiornamento del SMVP, pertanto, per considerazioni in merito all'impianto metodologico complessivamente definito si rinvia alla Relazione sul funzionamento redatta dall'OIV nel 2020. Come evidenziato in tale relazione, l'impianto definito dal SMVP del Ministero della Giustizia appare intrinsecamente coerente e funzionale. Tali caratteristiche rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente ad assicurare che il SMVP sia implementato in maniera uniforme ed efficace e le criticità evidenziate all'OIV nel corso del 2020 confermano l'esistenza di problemi relativi, in particolare, ad aspetti di implementazione. Si richiamano sinteticamente alcune delle criticità:

- ✓ Limitato coordinamento delle attività da parte delle Direzioni centrali;
- ✓ Ritardi nella identificazione e comunicazione degli obiettivi ai dipendenti;
- ✓ Ritardi nello svolgimento della fase di monitoraggio;
- ✓ Ritardi o lacune nello svolgimento delle verifiche intermedie sul grado di realizzabilità degli obiettivi in ragione di eventuali criticità o mutate condizioni organizzative;
- ✓ Disomogeneità nelle modalità di raccolta delle evidenze a supporto della valutazione;
- ✓ Non chiarezza nel collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- ✓ Livello di informazione e pubblicità relativa alla procedura di valutazione non sempre adeguato;
- ✓ Limitata evidenza nel livello di differenziazione delle valutazioni.

Come già nel 2019, la tipologia di criticità richiamate appare riconducibile alla fase di prima implementazione di un ambito di attività (la valutazione appunto) che certamente presenta importanti curve di apprendimento e richiede ulteriori specifici investimenti in termini di formazione e sviluppo delle risorse umane. L'aver avviato tali attività nel 2019 ha certamente rappresentato un primo passo importante, necessario ma non sufficiente, fermo restando che la sola modifica del SMVP non poteva assicurare di per sé una sua applicazione efficace. Il 2020 ha visto il dispiegarsi di un'ulteriore criticità causata dall'emergenza Covid-19. In merito si evidenziano di seguito alcune delle situazioni emerse nelle diverse articolazioni organizzative.

Per quanto concerne il Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del Personale e dei Servizi, la valutazione del personale non dirigente ha evidenziato alcune disfunzioni soprattutto riguardo l'assegnazione di obiettivi ad inizio anno. Il numero di quesiti sottoposti alla Direzione Generale per il personale e la formazione è stato molto elevato, anche considerando che il numero di valutatori coinvolti nel processo è decisamente alto (circa 600 soggetti e oltre 30.000 dipendenti soggetti a valutazione). Sebbene il Dipartimento non abbia dato indicazioni perentorie con riferimento alla tempistica di svolgimento delle attività di valutazione per il 2020, in più occasioni è stata data indicazione di procedere con celerità, tenendo conto delle indicazioni fornite nel 2019. Oltre ai ritardi legati all'emergenza Covid-19, un fattore di rallentamento delle attività è

riconducibile ai tempi di programmazione della performance organizzativa che si sono spinti oltre le scadenze previste, spostando quindi in avanti anche i termini per la definizione degli obiettivi da assegnare al personale. Si evidenzia che, a differenza di quanto fatto nel 2019, nel 2020 non è stata emanata una specifica circolare di avvio del ciclo di valutazione e questo può aver ulteriormente rallentato il percorso. Le attività di valutazione sono dunque state gestite dai singoli uffici in sostanziale autonomia e non è stata predisposta una ricognizione degli esiti complessivi del processo di valutazione né un monitoraggio del suo avanzamento. In merito agli esiti del ciclo di valutazione 2019, solo alcuni uffici hanno trasmesso alla Direzione generale del personale e della formazione le graduatorie relative al punteggio finale pertanto è difficile valutare quanto sia stata rilevante la tematica della differenziazione delle valutazioni.

Per quanto concerne il Dipartimento per gli Affari di Giustizia il ciclo di valutazione 2020, così come il ciclo 2019, ha presentato alcune criticità. In assenza di indicazioni specifiche, il Dipartimento non ha ritenuto immediatamente applicabili le disposizioni definite dal Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del personale e dei servizi ma al tempo stesso non ha definito autonome indicazioni. I soggetti preposti alla valutazione hanno comunque interloquito con i dipendenti per assegnare le attività nell'ambito della programmazione di II livello e, stante il perdurare dell'emergenza Covid-19, nell'ambito dei progetti individuali di lavoro agile. Il Dipartimento per gli Affari di Giustizia sta ora valutando modalità per procedere ad una istruttoria definitiva delle attività di valutazione dei dipendenti nel 2019 e nel 2020.

Per quanto concerne il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e il Dipartimento per la Giustizia Minorile e di Comunità, il 2020 ha registrato, in tema di valutazione del personale, problematiche analoghe a quelle degli anni precedenti. Si registra anzitutto l'assenza di un indirizzo da parte delle Direzioni Generali competenti in tema di gestione del personale. Nonostante tale circostanza, la valutazione individuale procede con un collegamento alla valutazione della performance organizzativa in tutte le sedi, anche quelle rette da dirigenti non sottoposti a valutazione. Il monitoraggio semestrale è stato un punto critico che spesso si salta, a maggior ragione nel 2020, anno in cui l'emergenza Covid-19 ha prodotto ritardi.

Infine, per quanto concerne l'amministrazione degli Archivi Notarili si evidenzia una gestione del ciclo di valutazione dei dipendenti in linea con le previsioni del SMVP e senza peculiari criticità. Le peculiarità 2020 hanno riguardato la sostanziale corrispondenza tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale. Inoltre, l'emergenza Covid-19 ha reso il ciclo 2020 del tutto peculiare, soprattutto dal punto di vista della valutazione dei comportamenti organizzativi, per cui c'è stata una sostanziale corrispondenza tra valutazione degli obiettivi e dei comportamenti.

Alla luce delle criticità determinantisi a livello generale e nelle singole articolazioni, si ritiene importante ribadire la necessità che l'Amministrazione proceda quanto prima alla realizzazione di interventi utili ad una migliore impostazione delle attività di valutazione. A titolo di esempio si ripropone quanto evidenziato nella Relazione sul funzionamento 2019:

- ✓ Una più puntuale ricostruzione delle attività svolte nei cicli 2019 e 2020;
- ✓ L'attribuzione tempestiva degli obiettivi per la valutazione 2021;
- ✓ Una maggiore attenzione al rispetto della tempistica anche al fine di non allungare troppo i tempi e rendere difficile lo svolgimento del monitoraggio intermedio;

- ✓ Una declinazione ulteriore dei descrittori relativi ai comportamenti organizzativi;
- ✓ La predisposizione di specifici strumenti informativi finalizzati a descrivere il processo di valutazione ai singoli dipendenti;
- ✓ Lo sviluppo di strumenti informativi a supporto della raccolta di evidenze per l'istruttoria delle attività di valutazione.

Al fine di approfondire l'analisi delle esperienze di valutazione della performance individuale tanto del personale dirigente quanto del personale non dirigente, nel corso del 2021 sarà realizzata dall'OIV una ricognizione rivolta a tutto il personale del Ministero.

2.3 Processo di attuazione del ciclo della performance

Le fasi in cui si è articolato il processo di misurazione e valutazione della performance per il 2020 sono state le seguenti:

- ✓ 23.09.2019 adozione dell'Atto di indirizzo del Ministro per il 2020;
- ✓ D.M. 20 febbraio 2020 adozione della Direttiva annuale per l'attività amministrativa e la gestione per il 2020. A seguito dell'adozione di tale documento, i Centri di Responsabilità hanno emanato le direttive di secondo livello per assicurare la coerenza della programmazione ai vari livelli delle articolazioni organizzative;
- ✓ Raccolta degli obiettivi dei dirigenti di livello generale e non generale a partire da gennaio 2020;
- ✓ D.M. 29 gennaio 2020 adozione dell'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2020 – 2022;
- ✓ D.M. 11 marzo 2020 adozione del Piano della performance 2020 – 2022;
- ✓ Avvio delle attività di monitoraggio intermedio degli obiettivi strategici contenuti nella Direttiva generale e degli obiettivi di risultato definiti per la valutazione dei dirigenti di livello generale e non generale a partire da luglio 2020;
- ✓ Avvio delle attività di monitoraggio finale degli obiettivi strategici contenuti nella Direttiva generale e degli obiettivi di risultato definiti per la valutazione dei dirigenti di livello generale e non generale a partire da dicembre 2020;
- ✓ Avvio delle attività di predisposizione della Relazione sulla performance 2020 a partire da aprile 2021.

Come accennato in precedenza, un punto di debolezza del ciclo di gestione della performance è costituito, anche per il 2020, dall'assenza di un sistema informatizzato del controllo di gestione. Permangono le criticità evidenziate nelle precedenti Relazioni.

2.4 Struttura tecnica e infrastruttura di supporto

In base all'articolo 13 del D.P.C.M. 19 giugno 2019, n. 100 l'OIV si avvale di una struttura tecnica composta da 8 unità. In base alle rilevazioni di contabilità economica dell'ultimo triennio risulta che i costi totali dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente sono sostanzialmente stabili. Nel 2020, l'OIV si è avvalso di una struttura tecnica composta da 7 unità di cui 3 appartenenti all'area terza e 4 all'area seconda. Nel mese di luglio è stato nominato dal Ministro il responsabile della Struttura. Le risorse complessivamente destinate alla Struttura appaiono adeguate alle funzioni svolte.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Anche per il 2020 il SMVP del Ministero della Giustizia ha trovato sostanziale applicazione, in particolare con riferimento alla valutazione della performance organizzativa e alla valutazione dei dirigenti di livello generale e non generale. In merito a quest'ultima, il protrarsi delle attività di monitoraggio e le criticità connesse con l'emergenza sanitaria Covid-19 ha impedito all'OIV di completare le attività istruttorie utili alla valutazione delle performance individuali per l'anno 2019 dei dirigenti di livello generale. Le stesse attività, insieme a quelle relative al ciclo di valutazione 2020, saranno concluse verosimilmente entro il mese di giugno 2021.

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

Nel corso del 2020 è stato adottato con D.M. 24 giugno 2020 il nuovo Manuale operativo per il controllo di gestione. Questo documento prevede il SICG (sistema informatico per il controllo di gestione) attraverso il quale supportare l'integrazione delle attività di controllo di gestione e la raccolta sistematica ed informatizzata degli indicatori che compongono i diversi report di gestione. In attesa della sua realizzazione la gestione delle informazioni è manuale. Il Manuale evidenzia come, attraverso l'individuazione dei centri di costo, sia potenzialmente assicurato il collegamento tra articolazioni organizzative e contabilità economica, le cui rilevazioni avvengono secondo le indicazioni contenute nelle circolari della Ragioneria Generale dello Stato. Nonostante le riflessioni compiute a più riprese dall'Amministrazione sulla necessità di procedere ad una implementazione di sistemi di controllo di gestione uniformi all'interno delle proprie articolazioni, allo stato le tre componenti fondamentali di tali attività (sistema informativo, struttura organizzativa, processi) risultano definite solo sulla carta e non forniscono un contributo sostanziale ai processi decisionali.

Per il ciclo della performance 2019 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha evidenziato, fra le principali aree di miglioramento, l'opportunità di sviluppare meglio e in maniera più dettagliata l'analisi delle risorse. Sul punto l'OIV ha proposto la costituzione di un gruppo tecnico, nel quale coinvolgere gli uffici di bilancio dei Centri di responsabilità amministrativa, per l'eventuale adozione di strumenti quali l'analisi e la valutazione degli investimenti e l'activity base costing. Considerati altresì gli obblighi di trasparenza che riguardano, in particolare, il costo dei servizi, pare opportuno rinnovare la proposta già contenuta nella Relazione sul funzionamento per l'anno 2019.

Dagli incontri effettuati dall'OIV con i Centri di responsabilità amministrativa emerge il permanere di criticità relative al collegamento tra le attività svolte dagli uffici e le risorse finanziarie da esse assorbite. La struttura contabile attualmente in essere non consente infatti la definizione di budget articolati per singoli uffici. Nelle diverse articolazioni organizzative, le modalità di programmazione e monitoraggio delle risorse finanziarie e delle risorse economiche seguono logiche eterogenee che, in definitiva, rispondono all'esigenza di assicurare una gestione unitaria e centralizzata di gran parte della spesa.

Inoltre, i sistemi di definizione degli obiettivi e monitoraggio dei risultati si trovano, sui diversi livelli della programmazione, a scontare le differenti tempistiche con le quali si è l'Amministrazione avviata alla formulazione degli obiettivi. Questa situazione risulta accentuata per il 2020 a causa dell'emergenza Covid-19 che ha avuto anche riflessi sulla programmazione degli uffici che, necessariamente, è stata rimodulata nel corso dell'anno.

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' (PTPC) E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

L'Aggiornamento 2020 -2022 del PTPCT è stato adottato con D.M. 29 gennaio 2020. Il PTPCT 2021/2023 è stato adottato con D.M. 31 marzo 2021. Il livello effettivo di attuazione del piano può essere ritenuto soddisfacente, nonostante le difficoltà legate alla complessità di organizzazione dell'Amministrazione che è articolata in strutture centrali e periferiche, a loro volta differenziate per tipologia e ordinamento interno (uffici giudiziari, provveditorati regionali dell'amministrazione penitenziaria e centri per la giustizia minorile, istituti penitenziari e istituti di pena, uffici di esecuzione penale esterna, archivi notarili). L'efficacia delle misure deriva principalmente dalla natura e dalla qualità delle aree mappate particolarmente significative sotto il profilo della prevenzione dei rischi corruttivi (acquisizione e progressione del personale - contratti pubblici - gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio - controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni - affari legali e contenzioso - servizi di supporto alla giurisdizione - servizi penitenziari a contatto con la popolazione detenuta - servizi minorili della giustizia - attuazione dei provvedimenti giudiziari). Nel mese di dicembre 2020 il Ministero della Giustizia si è dotato di un sistema informatizzato di invio e gestione delle segnalazioni inviate ai sensi dell'art. 54 bis d.lgs. n. 165/01 (portale whistleblowing). Nel corso dell'anno 2020 sono state emesse da parte del RPCT due circolari, una del 7 dicembre 2020 in materia di whistleblowing e una del 16 dicembre 2020 concernente gli obblighi di pubblicazione nella materia dei contratti pubblici.

Le misure che non hanno trovato piena attuazione riguardano: l'informatizzazione della procedura di rilevamento dei dati per armonizzare i flussi informativi (non ancora operativa perfettamente efficace e completa); la rotazione del personale (non sempre attuabile per le gravi carenze di organico). I fattori che hanno ostacolato l'azione di impulso e coordinamento del RPCT rispetto all'attuazione del PTPC sono rappresentati dall'assenza di apposite risorse umane, strumentali e finanziarie dedicate in via esclusiva al supporto al RPCT (così da permettere la costituzione di un ufficio dotato delle competenze multidisciplinari richieste dalla varietà dei compiti istituzionali dell'Amministrazione), e dalla non adeguata dotazione di personale dedicato al settore della prevenzione della corruzione e della trasparenza nelle singole articolazioni, viepiù necessaria in considerazione della particolare configurazione dell'Amministrazione. Sono comunque allo studio le modalità normative ed organizzative per la costituzione di una struttura tecnica di supporto.

In tema di trasparenza, l'OIV ha rilasciato, in data 7 luglio 2020, la prevista attestazione sugli obblighi di pubblicazione ed è stata pubblicata sul sito istituzionale del Ministero della Giustizia. Alla luce degli esiti della rilevazione svolta, dei momenti di interlocuzione intervenuti e degli elementi di attenzione sul tema della trasparenza presenti nei documenti di programmazione adottati dall'amministrazione, si può affermare che il Ministero della Giustizia ha attribuito l'opportuno rilievo al tema della trasparenza. Tra le soluzioni organizzative in materia di trasparenza si segnala che nel 2020 l'Amministrazione ha proceduto alla creazione di un gruppo di lavoro ministeriale, di cui fa parte anche l'Organismo Indipendente di valutazione, di raccordo dell'attività dei gruppi di lavoro delle singole articolazioni secondo quanto previsto nel citato Aggiornamento 2020-2022. Il gruppo rappresenta un momento di unità e sintesi dei lavori dei referenti per la trasparenza ed in tal senso contribuisce direttamente alla promozione di maggiori livelli di trasparenza.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Per quanto riguarda la definizione e gestione degli standard di qualità non si rilevano sostanziali differenze rispetto a quanto riscontrato per gli anni precedenti. Nel complesso l'Amministrazione non ha identificato in modo sistematico standard di qualità per i servizi erogati.

Nel caso del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del personale e dei servizi non risultano codificati specifici standard di qualità per i servizi forniti all'utenza da parte delle articolazioni centrali di questo Dipartimento. A livello decentrato, nell'ambito del progetto Best Practices, finanziato attraverso il Fondo Sociale Europeo 2007-2013 con la collaborazione di società esterne, sono state realizzate le "Carte dei servizi", adottate da numerosi uffici giudiziari con l'obiettivo di fornire all'utenza chiare e utili informazioni in merito alle attività e ai principali servizi offerti. I succitati documenti sono stati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale del Ministero della Giustizia.

Nel corso del 2020 l'Amministrazione penitenziaria ha provveduto a inviare ai Provveditorati regionali le linee guida per la formulazione dei progetti di Istituto e dei Documenti Programmatici Territoriali, da predisporre per l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate al fine di rafforzare l'efficienza, l'efficacia e la qualità delle attività trattamentali volte a migliorare le opportunità di reinserimento socio-lavorativo delle persone in esecuzione penale. Si segnala, altresì, l'attività del Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria per la definizione degli standard di qualità del trattamento sanitario per la tutela del diritto alla salute dei detenuti.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento degli stakeholder, stanti le peculiari funzioni assegnate al Ministero della Giustizia e la natura delle relazioni con la Magistratura, rappresenta un tema particolarmente complesso e rilevante. L'Amministrazione svolge un dialogo costante con tutti i soggetti coinvolti nella giurisdizione, tanto a livello individuale che organizzativo. In merito si evidenzia che le recenti modifiche normative hanno rafforzato, in particolare, il principio della partecipazione dei cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance.

In conseguenza delle funzioni e dei compiti propri del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi, il contesto esterno si presenta alquanto composito, essendo costituito da organi costituzionali o di rilievo costituzionale (come il Consiglio Superiore della Magistratura), da organi di controllo (Ragioneria Generale dello Stato, Corte dei Conti), dagli organi giudiziari (Corte di Cassazione, Corti di Appello e Tribunali ordinari, Procure Generali e Procure della Repubblica, Tribunali Amministrativi Regionali e Consiglio di Stato), dalle amministrazioni centrali degli altri Ministeri (ad es. i Provveditorati alle opere pubbliche del Ministero delle Infrastrutture), dalle Regioni ed Enti locali, dalle Università, da professionisti (avvocati, consulenti, notai), dalle rappresentanze sindacali ed, in definitiva, dalla generalità dei cittadini. Nel corso del 2020, il coinvolgimento degli stakeholder si è realizzato nell'ambito dei molteplici tavoli e commissioni coordinati dal Dipartimento. A tale proposito si segnala il Tavolo tecnico in materia di spese di funzionamento e di edilizia giudiziaria, al quale hanno partecipato oltre agli organi apicali di diverse Corti d'Appello e Procure Generali unitamente ad alcuni dirigenti amministrativi anche dei rappresentanti dell'Avvocatura. Il Tavolo è nato da un'esigenza di verifica dell'applicazione della

normativa di settore presso gli uffici giudiziari, a seguito del trasferimento- avvenuto con la legge 23 dicembre 2014, n. 190 (c.d. legge di stabilità per il 2015) - della materia delle spese di funzionamento dai Comuni al Ministero della Giustizia, nonché dall'opportunità di individuazione delle pili stringenti necessita organizzative, al fine di una programmazione in ordine all'adozione di nuovi strumenti organizzativi e di un'eventuale proposta di opportune modifiche ordinamentali e normative. Si segnala, inoltre, il Protocollo d'Intesa tra il Ministero della Giustizia e il Consiglio nazionale forense, siglato il 23 luglio 2020, con il quale è stato istituito uno sportello permanente per la giustizia telematica, presso la Direzione Generale per i Sistemi Informativi Automatizzati, per consentire agli avvocati la segnalazione delle criticità che potrebbero riscontrarsi nell'applicazione del processo telematico, civile e penale e delle proposte formulate.

In merito al coinvolgimento degli stakeholder da parte del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria meritano di essere menzionate le diverse forme di collaborazione intraprese con la comunità locale, gli interlocutori istituzionali, nonché con le categorie produttive che operano nel settore penitenziario. Dal punto di vista dell'offerta formativa in favore dei soggetti in esecuzione pena vi sono i corsi di livello universitario, i quali - seppur destinati ad un numero minoritario di persone - sono il frutto di accordi tra l'Amministrazione Penitenziaria e le Università, determinando, in alcune sedi, la creazione di "poli universitari interni", cioè di specifiche sezioni detentive destinate ai reclusi iscritti a corsi universitari. Sempre con riferimento alle attività formative di livello universitario, è in vigore un protocollo d'intesa (siglato in data 11 settembre 2019) tra l'Amministrazione penitenziaria e la Conferenza Nazionale Universitaria Poli Penitenziari (CNUPP), finalizzato al miglioramento della collaborazione tra le due istituzioni, anche mediante l'emanazione di linee guida che rendano omogenei i criteri ed i principi di collaborazioni tra Università e mondo penitenziario, sia per ampliare le opportunità formative in favore dei soggetti reclusi, sia per dare avvio ad iniziative di studio e ricerca su temi di comune interesse. Per quel che riguarda le attività culturali, oltre ai numerosi concorsi letterari di prosa e poesia che vengono diffusi su scala nazionale su proposta di enti e soggetti pubblici e privati, da circa un decennio è presente una collaborazione con l'Associazione "Medfilm Festival Onlus", attraverso la partecipazione alla rassegna "MEDFILM Festival" nata allo scopo di incentivare la conoscenza, la comprensione ed il rafforzamento delle relazioni sociali ed umane tra i Paesi euro mediterranei. In tema di valorizzazione degli aspetti culturali dei soggetti in esecuzione pena, è stato rinnovato a Dicembre 2017 il Protocollo d'intesa per la "Promozione e gestione dei servizi di biblioteca negli istituti penitenziari" di concerto con l'Associazione Italiana biblioteche, l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, l'Unione delle Province d'Italia. Per incentivare la presenza del mondo imprenditoriale e cooperativistico, è proseguita la collaborazione con il mondo della cooperazione sociale, con l'obiettivo di incrementare le opportunità lavorative in favore della popolazione detenuta e la corretta applicazione della Legge 193/2000, cd. "Smuraglia", che prevede sgravi fiscali e contributivi in favore delle realtà imprenditoriali che operano all'interno degli istituti penitenziari.

6.1 Valutazione esterna e partecipativa

Per una ricognizione generale circa l'applicabilità delle disposizioni contenute nelle Linee Guida al caso del Ministero della Giustizia, si rinvia ai contenuti della Relazione sul funzionamento per il 2019. Gli elementi caratterizzanti del modello di valutazione partecipativa che potrebbe essere adottato dall'amministrazione sono riconducibili ad un coinvolgimento di stakeholder organizzati

(non singoli individui) con focus sulla fase di programmazione per una selezione di tematiche amministrative (tempi, fruibilità, qualità): es. valutazione del processo civile telematico insieme all'avvocatura, valutazione del modello detentivo femminile insieme al Garante e ad associazioni di detenuti.

Nel corso del 2020 è stato avviato il "Laboratorio per la valutazione partecipativa", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la cui finalità è quella di supportare l'avvio delle procedure necessarie per implementare questi nuovi strumenti di gestione delle relazioni con gli stakeholder nonché facilitare l'adozione della valutazione partecipativa nel Sistema di misurazione e valutazione. Nelle attività del Laboratorio sono coinvolti rappresentanti di tutte le articolazioni ministeriali coinvolti nella sperimentazione di questa nuova metodologia. Sono stati proposti ed esaminati vari progetti che, una volta sottoposti al gruppo di lavoro costituito per il Laboratorio, costituiscono la base per la prima applicazione della valutazione partecipativa. Nel corso del 2020 sono poste le basi di tale Laboratorio che è tuttora attivo e vede impegnato il gruppo di lavoro nelle attività preliminari al coinvolgimento degli stakeholder individuati. Il progetto si sviluppa lungo attività che vede coinvolti uffici di differenti dipartimenti ed in particolare:

- ✓ Implementazione del dinamismo e della struttura delle interazioni, attraverso l'applicazione della valutazione partecipativa, dell'Ufficio per il processo del Tribunale di Pisa (Dog);
- ✓ Inclusione socio lavorativa, giustizia riparativa e mediazione penale, assistenza ai soggetti in esecuzione penale e ai loro familiari e sostegno alle vittime di reato (Dap);
- ✓ Ottimizzare i percorsi ed i processi connessi agli sportelli MAP presso i tre Tribunali del Distretto di Corte D'Appello di Caltanissetta (Dgmc);
- ✓ Miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza nell'Archivio di Roma (Ucan).

La conclusione delle attività del Laboratorio, proseguite nei primi mesi del 2021, consentirà all'Amministrazione di integrare nel proprio ciclo della performance esperienze di valutazione partecipativa, contraddistinte da approccio di tipo *bottom-up*.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Le attività di monitoraggio della performance organizzativa e delle performance individuali nel corso del 2020 si sono svolte con regolarità secondo l'approccio metodologico adottato nei precedenti cicli della performance. Il principale elemento di criticità è riconducibile alla tempestività nella predisposizione dei referti da parte di alcune tra le articolazioni organizzative. In merito nel 2020 può certamente aver contribuito a tali ritardi l'emergenza legata al Covid-19. Tali ritardi hanno determinato, in generale, una sovrapposizione di adempimenti legati alle diverse fasi del ciclo della performance. In alcuni casi i tempi di programmazione da parte delle strutture si sono protratti oltre il primo semestre rendendo, di fatto, problematico, il monitoraggio intermedio. Analogamente, la chiusura della rendicontazione 2019 si è protratta, in alcuni casi, oltre il primo semestre. Al di là delle difficoltà che hanno contraddistinto il 2020, permane la necessità di dotare l'Amministrazione e l'OIV di strumenti informatici idonei a supportare un monitoraggio periodico dei risultati raggiunti e a favorire una maggiore tempestività nello sviluppo di tutti i documenti a vario titolo facenti parte del ciclo della performance.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Dal momento che l'Amministrazione, come già evidenziato, non ha proceduto all'aggiornamento annuale del SMVP nel corso del 2020, si riportano di seguito, le proposte di miglioramento contenute nelle motivazioni al parere favorevole espresso dall'OIV in occasione dell'adozione, nel 2018, del vigente SMVP.

Performance organizzativa

Per quanto concerne le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa, gli aggiornamenti proposti risultano coerenti con le indicazioni metodologiche fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica in particolare per quanto concerne la sequenza delle fasi e l'articolazione temporale del ciclo della performance. Si tratta di un richiamo importante dal momento che "l'Amministrazione ha evidenziato nel corso degli anni alcune criticità in termini di diseallineamento fra i tempi ed i contenuti delle fasi del ciclo della performance e, in particolare, tra pianificazione strategico-operativa, programmazione economico-finanziaria e misurazione delle performance" (Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - 2016). L'analisi del contesto interno ha evidenziato inoltre come le diverse articolazioni organizzative dell'Amministrazione (Dipartimenti e Direzioni Generali) presentino alcune disomogeneità nelle modalità di gestione delle attività connesse alla programmazione della performance organizzativa. L'aggiornamento della disciplina proposto costituisce un'utile premessa affinché l'Amministrazione compia una ulteriore riflessione per un rafforzamento e allineamento complessivo dei propri sistemi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione.

Minore attenzione è invece dedicata dall'aggiornamento del SMVP alla identificazione delle dimensioni di analisi della misurazione e ai criteri per lo sviluppo degli indicatori. Come già indicato con riferimento alla precedente versione del SMVP e, più in generale, alla luce delle esperienze di misurazione e valutazione monitorate dall'OIV negli scorsi anni, "gli sforzi compiuti negli anni precedenti verso l'adozione di un sistema di controllo di gestione appaiono aver prodotto risultati parziali e disomogenei. Il ricorso a indicatori nella definizione del livello di raggiungimento degli obiettivi, attualmente, risulta ancora modesto e non particolarmente strutturato" (Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - 2016). Si tratta di un ambito rispetto al quale appare importante, al di là delle disposizioni contenute nel SMVP, che l'Amministrazione compia un ulteriore investimento in termini formativi volto ad incrementare le competenze e le sensibilità manageriali.

Successivi aggiornamenti del SMVP potranno, inoltre, sviluppare in modo più compiuto un modello di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della Giustizia che tenga conto della importante eterogeneità delle funzioni svolte, della complessità organizzativa legata all'estesa presenza sul territorio, delle specificità connesse al rapporto con le attività di giurisdizione, la cui performance non rientra nel perimetro organizzativo dell'Amministrazione, sebbene ne costituisca rilevante complemento.

Anche rispetto al tema della rendicontazione dei risultati raggiunti appaiono possibili ulteriori interventi. L'aggiornamento del SMVP chiarisce il ruolo della Relazione sulla performance

e lo colloca correttamente nel più ampio ciclo della performance. Il monitoraggio periodico e la valutazione dei risultati, effettuati anche mediante il coinvolgimento di cittadini, utenti e stakeholder qualificati, non assumono tuttavia quel ruolo centrale che appare auspicabile, soprattutto al fine di evitare che la programmazione si svolga in assenza di adeguati riscontri circa i livelli di risultato raggiunti. Potrebbero essere utili in tal senso, in futuro, ulteriori contenuti volti a disciplinare le modalità operative di svolgimento di tali attività.

Per quanto concerne la partecipazione di cittadini e utenti, la proposta di aggiornamento introduce contenuti dedicati alla disciplina delle modalità di realizzazione di tale strumento all'interno dell'Amministrazione, disciplinando in modo più chiaro un'attività in corso da molti anni. La raccolta di feedback da parte di utenti, interni ed esterni, si inserisce infatti nel quadro del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti, ma assume opportunamente a riferimento la performance delle diverse unità organizzative, realizzando in tal modo concretamente un collegamento tra i due livelli. Ferme restando le peculiari criticità collegate alla ricognizione del livello di soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi resi dal Ministero della Giustizia, il tema appare essere un utile spunto per successivi aggiornamenti del SMVP.

A conclusione delle considerazioni relative agli aggiornamenti proposti in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa, si richiama l'attenzione sulle più generali difficoltà di assicurare lo svolgimento di un processo unitario e tempestivo di programmazione e monitoraggio, esteso alle diverse articolazioni organizzative e territoriali. Tali condizioni, benchè previste in ogni edizione del SMVP, richiedono verosimilmente che l'Amministrazione incrementi, in concreto, l'investimento dedicato a tali attività.

Performance individuale

Per quanto concerne le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, gli aggiornamenti proposti confermano gran parte dell'impostazione metodologica già adottata nel precedente SMVP, apportando correttivi nel caso del personale dipendente.

In merito si evidenzia come in relazione a tutti ruoli soggetti a valutazione (Capi Dipartimento, Direttori Generali, Dirigenti, Dipendenti) gli elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della performance individuale comprendano risultati e comportamenti organizzativi. Tali elementi costituiscono i riferimenti indicati tanto dalla normativa quanto dalle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance. I risultati, in particolare, tradotti in termini di obiettivi, costituiscono il ponte logico che collega la valutazione della performance individuale alla valutazione della performance organizzativa. La declinazione di tali elementi è opportunamente integrata e differenziata in relazione ai diversi ruoli organizzativi.

Nel complesso il Ministero della Giustizia adotta un approccio multidimensionale che consente una differenziazione degli esiti della valutazione. Le attività di valutazione sono svolte secondo uno schema gerarchico e coordinate, nel caso dei dirigenti di livello generale e non generale, dall'OIV che assicura uniformità metodologica. Appare necessario sottolineare che, stanti le specificità descritte nel capitolo 2, dette attività si riferiscono alle posizioni dirigenziali ricoperte da magistrati fuori ruolo o da dirigenti amministrativi. Restano pertanto esclusi dalla valutazione i dirigenti penitenziari e i funzionari di polizia penitenziaria con incarichi superiori, anche quando titolari di una posizione dirigenziale. Tale specificità appare del tutto coerente con le disposizioni

normative in materia, ma ha nel tempo generato alcuni riflessi sulle attività connesse alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, specie per quanto concerne il monitoraggio dei risultati.

In merito alla valutazione del personale dirigente, in particolare con riferimento agli Uffici Giudiziari, appaiono chiarificatori i contenuti di dettaglio definiti in relazione tanto alle specificità dell'Amministrazione, quanto alle attività di programmazione. Non sembrano tuttavia trovare soluzione negli aggiornamenti proposti alcune criticità che potranno costituire oggetto di successivi interventi ed in particolare: la tempestività dei processi valutativi, la qualità delle attività di programmazione e identificazione di obiettivi e indicatori, l'omogeneità dei comportamenti valutativi da parte dei soggetti valutatori, la periodicità delle attività di monitoraggio dei dati di gestione e la selezione dei relativi indicatori.

Il tema della valutazione del personale dipendente non dirigente rappresenta uno degli ambiti di aggiornamento di maggiore rilievo, non tanto a livello di contenuti proposti, quanto per l'importanza di tale attività e le criticità presenti. Nei precedenti cicli della performance, infatti, non hanno mai trovato sistematica attuazione i contenuti relativi alla valutazione dei dipendenti di cui al capitolo 8.

L'aggiornamento proposto rispetto a tale tema propone un arricchimento degli elementi oggetto di valutazione. Trovano inoltre più compiuta definizione i ruoli, le fasi e i supporti metodologici, utili ad implementare tali attività. Il processo di valutazione dei dipendenti delineato dall'aggiornamento del SMVP costituisce un'importante premessa all'avvio di tali attività. Non vengono tuttavia meno gli ostacoli che possono aver impedito, in passato, la diffusione delle pratiche valutative. Tra tali ostacoli è importante segnalare anzitutto la risorsa temporale: lo svolgimento delle attività di valutazione richiede un monte ore minimo per ogni soggetto valutato e l'Amministrazione presenta una popolazione di oltre 40.000 dipendenti da coinvolgere in tali attività.

Appare importante che l'avvio di tali attività sia adeguatamente programmato, valutando anche l'impatto sulla gestione. Utile in tal senso risulta la previsione di una possibilità di coinvolgere nelle attività di valutazione anche personale non dirigente, delegando parte delle attività istruttorie. In secondo luogo, i dirigenti dell'amministrazione hanno certamente una conoscenza dei processi valutativi, essendo ormai valutati da oltre un decennio, ma non sempre presentano un'esperienza analoga di valutazione in posizione di valutatore. In tal senso l'Amministrazione dovrebbe considerare l'attivazione di percorsi di formazione e scambio di esperienze, volti anche ad assicurare l'omogeneità dei processi valutativi. Infine, occorre richiamare l'attenzione sul fatto che le attività di valutazione della performance individuale sono efficaci nella misura in cui risultano chiari gli obiettivi cui ciascun soggetto è chiamato a contribuire. In tal senso occorre che l'Amministrazione ribadisca la centralità delle attività di programmazione della performance organizzativa, agganciando la valutazione individuale dei dipendenti a obiettivi reali, concreti, riferiti ad uno specifico arco temporale, ed evitando che le attività di valutazione si riducano alla mera definizione di obiettivi ad hoc, come talvolta accaduto già nel caso della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

Considerazioni finali

In conclusione, si richiamano sinteticamente le principali linee di intervento che, alla luce dei contenuti esposti, potrebbero favorire un migliore funzionamento del sistema di misurazione e valutazione e dei controlli interni:

- ✓ Assicurare una maggiore tempestività delle attività di programmazione a livello centrale, anticipando la definizione dei contenuti della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e del Piano della Performance anche al fine di consentire un migliore allineamento temporale tra i documenti di programmazione degli organi vertice ministeriale e quelli delle articolazioni centrali e territoriali;
- ✓ Predisporre un sistema informativo integrato, capace di raccogliere in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema, alimentato automaticamente con dati riguardanti le attività svolte nelle varie unità organizzative sia centrali che territoriali, nonché con un sistema di indicatori chiari e misurabili, collegato agli indicatori di bilancio, nel quale sia possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione.
- ✓ Attivare percorsi di formazione dedicati a tutti i profili professionali in materia di programmazione e monitoraggio, con particolare attenzione al tema della definizione degli indicatori;
- ✓ Dare maggiore importanza ed evidenza agli esiti del monitoraggio e della rendicontazione;
- ✓ Incrementare il livello di coordinamento e monitoraggio delle attività di valutazione della performance individuale del personale non dirigente anche mediante l'introduzione di una piattaforma informatica e la costituzione di unità organizzative dedicate.

Roma, 30 aprile 2021



**Il Presidente dell'Organismo Indipendente
di Valutazione**

Davide Galli

- Fine del documento -