



Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
SECRETARIATO GENERALE

Relazione sulla performance
2014

Sommario

1. Presentazione.....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni.....	5
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	5
2.2. L'amministrazione.....	5
2.2.1. L'organizzazione.....	5
2.2.2. Le risorse umane.....	9
2.2.3. Le risorse finanziarie.....	13
2.3. I risultati conseguiti.....	17
2.3.1. Le priorità politiche.....	19
2.3.2. Le scelte innovative.....	26
2.3.3. Azioni rilevanti in campo internazionale per la cultura e il turismo.....	27
2.3.4. Le criticità e le opportunità.....	31
3. Obiettivi: risultati e scostamenti.....	32
3.1. Albero della performance.....	32
3.2. Obiettivi strategici. Obiettivi e piani operativi – 2014.....	32
3.3. Performance individuale 2014.....	32
3.3.1 Obiettivi individuali.....	33
3.3.2. Attività di tutela.....	34
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	37
4.1. Contenimento delle spese e <i>spending review</i> 2014.....	38
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	40
5.1. Elementi propedeutici al bilancio di genere anno 2014.....	40
5.2. Benessere Organizzativo.....	45
6. Il processo di redazione della relazione sulla <i>performance</i>	46
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	46
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.....	47

ALLEGATI:

1. “Albero della *performance*“ (rif. a pag. 32)
2. “Obiettivi strategici” (rif. a pag. 32)
3. “Obiettivi operativi” (rif. a pag. 32)
4. “Valutazione della *performance* individuale” (rif. a pag. 33)
5. “Rilevazione dei procedimenti della tutela” (rif. a pag. 35)
6. “Benessere organizzativo” (rif. a pag. 44)

1. Presentazione.

L'anno 2014 è stato caratterizzato dal lungo processo di riorganizzazione del MiBACT.

Il percorso è stato assai complesso perché, a partire dall'input iniziale derivante dagli obblighi di riduzione della spesa e degli assetti amministrativi derivanti dalla *spending review* il vertice politico ha inteso procedere ad un radicale ripensamento dell'organizzazione ministeriale deputata allo svolgimento delle funzioni connesse alla missione istituzionale di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, alla promozione delle attività culturali e delle politiche del turismo, con l'obiettivo di rendere l'azione amministrativa più rispondente al dettato costituzionale anche mediante una più adeguata corrispondenza alle aspettative e alle esigenze di una società fortemente trasformata.

Si è trattato della più profonda riforma organizzativa del Ministero dal momento della sua istituzione e, in generale, si può considerare come l'innovazione più radicale nella gestione del patrimonio culturale nella storia dell'Italia unita.

L'attribuzione a strutture diverse (da un lato i Musei e i Poli museali, dall'altro le Soprintendenze) delle diverse funzioni della tutela e della valorizzazione, ancorché inscindibilmente connesse sul piano speculativo e necessariamente coerenti nell'ambito dei rispettivi esercizi, ha introdotto una straordinaria semplificazione concettuale e giuridica e nello stesso tempo ha posto le basi per un rafforzamento di entrambe le funzioni. La contestuale modifica della filiera delle dipendenze, gerarchiche funzionali, degli uffici territoriali, ha reso anche possibile declinare con chiarezza sul territorio le competenze connesse alle politiche del turismo rafforzando in tal modo non solo la struttura centrale deputata ma anche l'operatività di un segmento funzionale che risultava ancora non ben amalgamato anche dopo un anno dalla sua inclusione nel Ministero (legge n. 71/2013).

Il processo di riorganizzazione ha richiesto il massimo impegno alla struttura ministeriale in termini di dibattito interno e di allineamento progressivo in preparazione dell'entrata in vigore della norma.

Come accade in tutti i grandi momenti di trasformazione si è dovuto affrontare una fase in cui, a fronte di un disegno istituzionale pure chiarissimo, sono emerse tutte le insicurezze di una parte, fortunatamente minoritaria, di un management tecnico-amministrativo per lo più non abituato a proiettare la propria funzione in un contesto di *accountability* e che ha pertanto trasposto nel processo di riorganizzazione le proprie incertezze e fragilità individuale.

In generale si è potuto riscontrare invece la massima collaborazione e la disponibilità della dirigenza a fronteggiare le inevitabili disfunzioni che pure si sono verificate nell'anno 2014, un vero e proprio "anno di passaggio". La medesima dirigenza è riuscita a calibrare le proprie azioni al fine di non incidere in modo significativo sullo svolgimento delle attività degli Uffici essendo stati complessivamente raggiunti, con un'ottima percentuale di realizzazione rispetto al *target* predefinito, gli obiettivi individuati in sede di programmazione.

Pertanto la presente Relazione, che conclude il "Ciclo di gestione della *performance*" relativa all'anno 2014, tiene in gran conto il processo di Riforma e ne considera gli effetti, in coerenza con la finalità ultima dell'esercizio (introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) per cui il predetto Ciclo è sviluppato in coerenza con i contenuti e con il ciclo della

programmazione finanziaria e del bilancio al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi, attraverso lo svolgimento di attività di programmazione, gestione e controllo, volte alla verifica dell'efficacia dell'azione amministrativa e, in particolare, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili.

La Relazione rappresenta, quindi, lo strumento mediante il quale l'amministrazione svolge un'attività di rendicontazione ai cittadini e a tutti gli ulteriori *stakeholder*, interni ed esterni, con riferimento al Piano della *performance*, documento che ha dato avvio al Ciclo di gestione e nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono stati esplicitati gli obiettivi, individuali ed organizzativi, dell'anno.

In ottemperanza alle suddette disposizioni, in una prospettiva di *accountability* ed assicurando un elevato livello di visibilità dei risultati conseguiti, il Ministero ha redatto la presente Relazione sulla *performance* 2014, rispettando i principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Dopo un lungo periodo di contrazione, l'attività economica dell'area dell'euro ha segnato un punto di svolta nel secondo trimestre del 2013, ma ha mantenuto nella seconda parte dell'anno una dinamica ancora modesta. Per l'anno 2014 le previsioni si sono rivelate lievemente positive. In tale contesto il Governo, pur proseguendo nel rigoroso processo di revisione e razionalizzazione della spesa pubblica, ha inteso promuovere interventi mirati alla crescita del Paese con invarianza dei servizi ai cittadini nonché favorire misure in materia di semplificazione e sviluppo.

In attuazione delle linee di politica economico-finanziaria definite nei documenti programmatici di carattere generale e nelle manovre adottate dal Governo, il vertice politico del Ministero ha individuato e assegnato gli obiettivi strategici e strutturali, condividendoli con le strutture amministrative centrali e periferiche che, in un'ottica di ottimizzazione e di contenimento della spesa pubblica, hanno programmato e svolto le proprie attività assicurando la massima efficienza, efficacia e produttività, nonostante il quadro di generale decremento delle risorse finanziarie a disposizione.

2.2. L'amministrazione

2.2.1. L'organizzazione

Nell'anno 2014, da un punto di vista strettamente organizzativo, l'Amministrazione ha visto solo in piccola parte la realizzazione di alcune modifiche del sistema che si sarebbero concretizzate nell'anno successivo con il dPCM 29 agosto 2014, n. 171.

Infatti, a seguito del d.P.C.M. 21 ottobre 2013, si è realizzata, ai sensi dell'articolo 1 della legge 24 giugno 2013, n. 71, la prima trasformazione del sistema organizzativo con il trasferimento delle relative risorse umane, strumentali e finanziarie dell'Ufficio per le politiche del turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri al Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e la creazione della nuova Direzione generale per le politiche del turismo, avvenuta il 18 novembre 2013.

Solo dall'11 dicembre 2014 si sono avviate le sostanziali modificazioni organizzative, realizzate poi nell'anno 2015, data in cui è entrato in vigore il d.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, recante il *Nuovo regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89.* (14G00183) (GU n.274 del 25-11-2014).

Il grande lavoro preparatorio ha avuto riflessi non marginali nella gestione del Ministero anche per il vasto coinvolgimento delle strutture nel dibattito interno ed esterno. L'animazione che si è sviluppata intorno all'argomento si è intrecciata con il contestuale ampio coinvolgimento dell'opinione pubblica più vasta, presso la quale il tema della cultura e del patrimonio culturale ha iniziato a diventare strategico e centrale. Soprattutto si sono effettuate scelte di politica culturale fortemente incisive (art bonus, politica tariffaria nei musei) e sono state riportate nelle politiche europee, in occasione della Presidenza italiana del semestre europeo 1 luglio -31 dicembre 2014 - istanze e acquisizioni concettuali sviluppate nel contesto italiano.

Pertanto nell'anno 2014, continuando a permanere l'assetto previsto dal d.P.R. 2 luglio 2009 n. 91 recante modifiche al d.P.R. 26 novembre 2007, n. 233, salvo la citata introduzione delle competenze sul turismo, il Ministero risulta articolato in dieci strutture centrali di livello dirigenziale generale che sono anche Centri di responsabilità amministrativa (un Segretariato generale e nove Direzioni generali), in diciassette strutture periferiche di livello dirigenziale generale (le Direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici), nonché in un Ufficio dirigenziale di livello generale di direzione dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV). Ulteriore Centro di responsabilità amministrativa è rappresentato dal Gabinetto ed Uffici di diretta collaborazione del Ministro, presso cui sono previsti due uffici dirigenziali di livello generale.

CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA
Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro
Segretariato generale
Direzione generale per gli archivi
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore
Direzione generale per le antichità
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo
Direzione generale per il cinema
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale
Direzione generale per le politiche del turismo

Tra gli Uffici di diretta collaborazione è inserito il Comando Carabinieri per la Tutela del Patrimonio Culturale, il quale svolge attività finalizzata alla prevenzione e repressione, a livello nazionale e internazionale, dei crimini in danno del patrimonio archeologico, artistico e storico, rispondendo funzionalmente al Ministro.

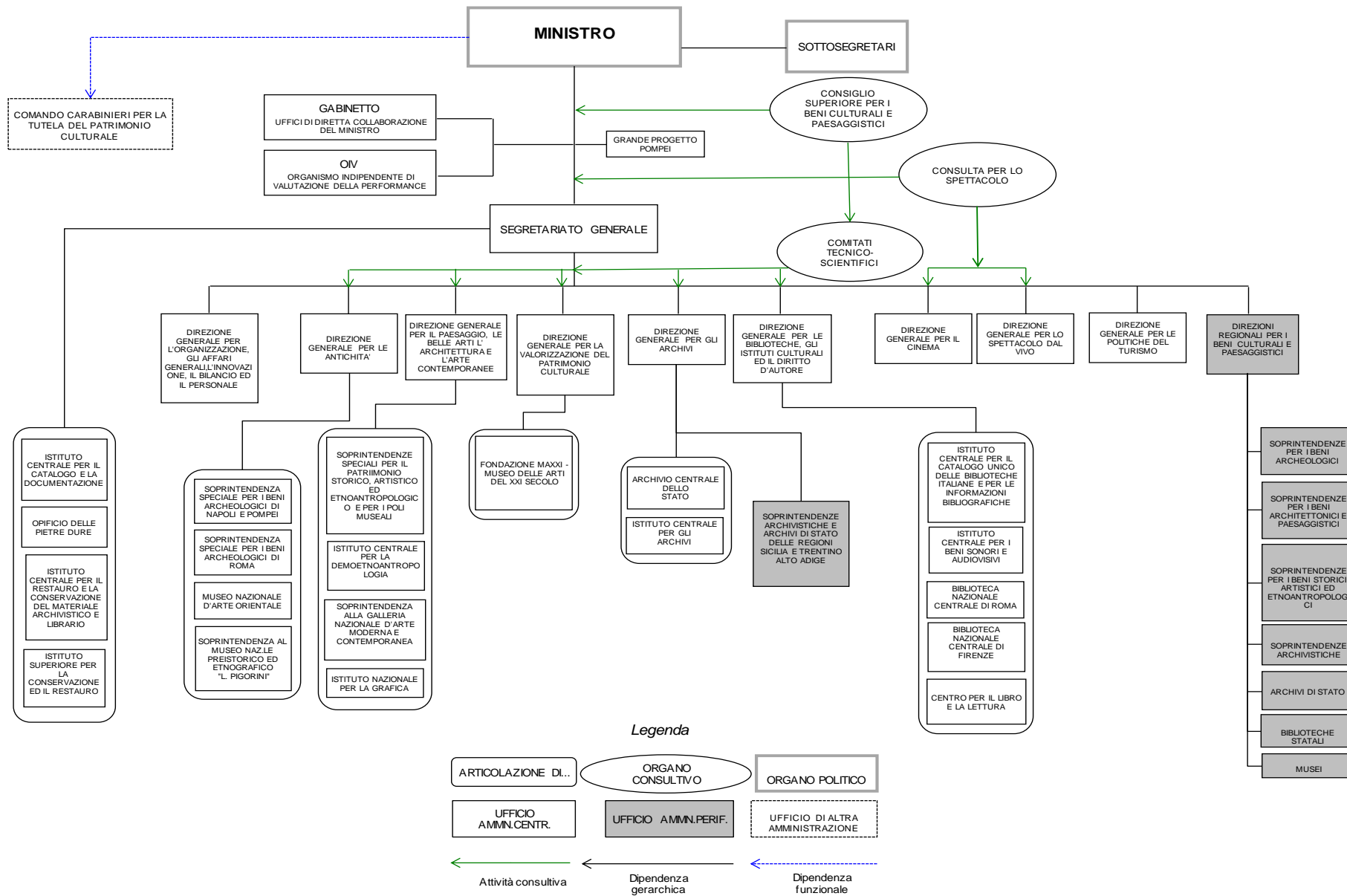
Organi consultivi centrali del Ministero sono il Consiglio superiore per i beni culturali e paesaggistici e la Consulta per lo spettacolo.

Con il d.P.C.M. n. 171/2014, più volte citato, sono stati nuovamente istituiti i Comitati tecnico-scientifici, la cui ricostituzione si è perfezionata successivamente.

Le Direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici coordinano l'attività delle ulteriori strutture periferiche del Ministero presenti nel territorio regionale, quali:

- a) le soprintendenze:
 - 1) per i beni archeologici;
 - 2) per i beni architettonici e paesaggistici;
 - 3) per i beni storici, artistici ed etnoantropologici;
- b) le soprintendenze archivistiche;
- c) gli archivi di Stato;
- d) le biblioteche statali;
- f) i musei, le aree ed i parchi archeologici, i complessi monumentali.

Si presenta di seguito l'organigramma del Ministero, che come già precisato non presenta alcuna modifica rispetto a quello dell'anno 2013:



2.2.2. Le risorse umane

Alla data del 31 dicembre 2014 è presente nell'amministrazione centrale e periferica il seguente personale.

PERSONALE MIBACT IN SERVIZIO AL 31 – 12- 2014	
PERSONALE DIRIGENZIALE	
Dirigenti di prima fascia di cui <ul style="list-style-type: none">• n. 13 dirigenti di ruolo• n. 3 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima• n. 3 dirigenti di seconda fascia che a dicembre 2014 hanno maturato il diritto a transitare in prima fascia• n. 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, c.6, d.Lgs. 165/2001	20
Dirigenti di seconda fascia di cui <ul style="list-style-type: none">• n. 139 dirigenti di ruolo• n. 8 dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, c.6, d.Lgs. 165/2001	147
TOTALE	167

PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Area terza	4.864
Area seconda	12.277
Area prima	926 ¹
TOTALE	18.067

Sul piano generale da diversi anni l'andamento delle risorse umane dell'Amministrazione, incluso anche i dirigenti, presenta un trend negativo.

Il principio economico di contenimento che attualmente ispira le norme di finanza pubblica e quelle di gestione della spesa, non ha finora consentito, tranne eccezioni di

¹ Ai sensi dell'art. 2, c. 11, del d.l. 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla L. 7 agosto 2012, n.135 e dell'art. 15, c. 2 bis, del d.l. 31 maggio 2014, n. 83, convertito dalla L. 29 luglio 2014, n.106, l'amministrazione con decreto direttoriale 11 dicembre 2014 - registrato dall'Ufficio centrale del Bilancio in data 31 dicembre 2014, al n. 1800- al fine di compensare dal punto di vista finanziario il soprannumero presente in I area, ha reso indisponibili n. 104 posti in II area -F1 e n. 103 posti in III Area -F1.

assunzioni temporanee riguardanti tirocini o selezioni formative di giovani, il necessario ricambio del personale.

La criticità in questo ambito è diventata drammatica se si considerano le professionalità tecniche caratterizzanti la missione del Ministero, ma anche le professionalità amministrative che garantiscono l'innalzamento della qualità amministrativa degli atti.

La particolare "storia" del Ministero, che ha visto negli anni 1975-1985 il massimo numero di assunzioni, in concomitanza con la sua istituzione, determina proprio in questi anni il picco dei collocamenti a riposo. Le successive fasi assunzionali sono state caratterizzate da una certa casualità: molte di esse, infatti, non rispondevano agli effettivi fabbisogni dell'amministrazione in termini di profili professionali ma a necessità sociali di ricollocazione di particolari tipologie di lavoratori. Tali circostanze stanno determinando un esodo non ordinato né gestibile sul piano programmatico, rendendo difficile, anche per il blocco del *turn-over*, la trasmissione di un patrimonio di esperienza professionale ineguagliabile.

In tale contesto oggettivamente difficile si è proceduto a rimuovere le criticità nei rapporti tra i diversi soggetti, a ristabilire le motivazioni, a sollecitare una maggiore responsabilizzazione nella individuazione degli interventi e delle attività, nel pieno rispetto del rigore e della trasparenza, a modificare l'approccio prevalente tipico della cultura dell'adempimento in quello più efficace ma anche più difficile ed impegnativo della cultura del risultato.

Peraltro tra la fine del 2013 e durante il 2014 sono intervenuti alcuni provvedimenti che hanno integrato sul piano numerico il personale in servizio presso il Ministero.

Infatti, come già anticipato nel precedente paragrafo, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 21 ottobre 2013 è stato attuato e realizzato nell'anno 2014 il trasferimento, ai sensi dell'articolo 1 della legge 24 giugno 2013, n. 71, dell'Ufficio per le politiche del turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri al Ministero dei beni e delle attività culturali unitamente alle relative risorse umane, strumentali e finanziarie.

A fronte della dotazione organica transitata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri sono state dunque acquisite, in data 21 ottobre 2013, **n. 33 unità** di personale, di cui:

- n. 1 dirigente di prima fascia;
- n. 13 unità di personale di Terza area;
- n. 19 unità di personale di Seconda area.

A decorrere dal 1° gennaio 2014 - ai sensi dell'articolo 14 del decreto legge 6 luglio 2011 n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, nonché ai sensi del decreto interministeriale 24 aprile 2013 e dei decreti direttoriali 10 dicembre 2013 e 19 dicembre 2013, sono state inquadrare nei ruoli del Ministero **n. 55 unità** di personale non dirigenziale provenienti da Cinecittà Luce S.p.a., di cui n. 34 unità di personale di Terza Area e n. 21 unità di personale di Seconda Area. Il predetto personale, all'esito della procedura di verifica dell'idoneità è stato inquadrato, a decorrere dal 1° gennaio 2014, nei ruoli del Ministero sulla base dell'apposita tabella di corrispondenza approvata nel citato decreto interministeriale.

Di conseguenza sulla base del citato articolo 14, comma 13, del decreto legge 6 luglio 2011 n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, il Ministero ha provveduto con il dPCM n. 171 del 2014, a rideterminare le proprie dotazioni organiche in misura corrispondente al personale effettivamente trasferito.

Si è proceduto inoltre all'inquadramento nei ruoli del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo di **n.165 unità** di personale comandato (Area II e III) proveniente da amministrazioni assoggettate a vincolo assunzionale.

Infine il Ministero ha esercitato le facoltà consentite dall'articolo 2, comma 12, del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, ai sensi dell'articolo 1, comma 9, del decreto legge n. 192 del 2014, convertito dalla legge 27 febbraio 2015, n. 11. Si tratta della disposizione che autorizzava il Ministero per l'anno 2013 e per l'anno 2014 all'assunzione di personale mediante l'utilizzazione di graduatorie in corso di validità, nel limite delle ordinarie facoltà assunzionali. Tale disposizione, limitatamente ai profili professionali specialistici, continua ad applicarsi per l'anno 2015 (articolo 3 del decreto legge n. 90/2014).

Per quanto concerne la **dotazione organica** del Ministero, l'articolo 2 del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 e successive modificazioni, ha previsto, salvo compensazioni selettive, la riduzione degli organici del personale dirigenziale nella misura del 20% degli uffici dirigenziali di prima e seconda fascia, nonché la riduzione del 10% della spesa complessiva della dotazione organica del personale non dirigenziale delle amministrazioni pubbliche, pertanto con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 è stata rideterminata la dotazione organica del personale di alcuni Ministeri tra cui anche quella del Ministero per i beni e le attività culturali.

Tali riduzioni sono divenute efficaci con l'attuazione della riforma di cui al dPCM n. 171/2014 più volte citato.

Relativamente al personale dirigenziale, l'articolo 1, comma 11, del decreto legge 8 agosto 2013, n. 91, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112, ha previsto l'istituzione della Soprintendenza per i beni archeologici di Napoli, disciplinata con decreto ministeriale 3 dicembre 2013, con il conseguente incremento della dotazione organica dei dirigenti di seconda fascia del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

Alla luce di quanto sopra esposto, la dotazione organica del personale dirigenziale e non dirigenziale di questo Ministero risulta rideterminata come da tabella che segue.

Tab. 1 - DOTAZIONE ORGANICA – ANNO 2014

DOTAZIONE ORGANICA DIRIGENZA MIBACT 2014					
Dirigenti	Dotazione organica ex DPR n. 233/2007 e successive modificazioni	Dotazione organica ex DPCM 22.1.2013	Legge n. 71/2013 di conversione del d.l. n. 43/2013 - DPCM 1.10.2013 (turismo): incremento	Legge n. 112/2013 di conversione del d.l. n. 91/2013 – DM 3 dicembre 2013: incremento	Dotazione Organica MiBACT (DPCM 171/2014)
Prima fascia	29	23	1	-	24
Seconda fascia	194	162	4	1	167
TOTALE	223	185	5	1	191
DOTAZIONE ORGANICA AREE MIBACT					
Area	Dotazione organica ex DPR n. 233/2007 e successive modificazioni	Dotazione organica ex DPCM 22.01.2013	Legge n. 71/2013 di conversione del d.l. n. 43/2013 - DPCM 21.10.2013 (turismo): incremento	Legge n. 111/2011 di conversione del d.l. n. 98/2011 - decreto interministeriale 24 aprile 2014 (Cinecittà): incremento	Dotazione Organica MiBACT (DPCM 171/2014)
Terza	5.502	5.400	23	34	5.457
Seconda	14.695	12.847	25	21	12.893
Prima	1.035	700	0	0	700
TOTALE	21.232	18.947	48	55	19.050

2.2.3. Le risorse finanziarie

La situazione economica generale e le conseguenti politiche di contenimento hanno determinato per il 2014, comunque per il MiBACT un trend lievemente positivo negli stanziamenti definitivi di bilancio (+17,8% rispetto al 2013), adattando via via le risorse del bilancio alle esigenze dell'Amministrazione, soprattutto per quel che concerne il funzionamento dei luoghi della cultura, al fine di ottimizzare le risorse dei servizi culturali e la qualità degli stessi.

Una ulteriore priorità è stata data al tema della sicurezza antropica e dei beni istituzionalmente assegnati.

I risultati ottenuti sono stati molto buoni sia in termini di qualità dei servizi erogati, quelli culturali e quelli amministrativi relativi alla tutela del patrimonio, che in termini quantitativi: numero di visitatori nei luoghi della cultura, numero di atti di tutela.

Nello specifico le risorse finanziarie assegnate al Ministero ed utilizzate nell'anno 2014 sono rappresentate nella tabella seguente.

**Tab. 2 - LE MISSIONI E I PROGRAMMI DELLO STATO DI PREVISIONE
DEL MIBACT – ANNO 2014**

MISSIONE	PROGRAMMA	Risorse iniziali a Legge di Bilancio
17 Ricerca e innovazione	4 Ricerca in materia di beni a attività culturali	29.682.819
Totale		29.682.819
21 Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici	2 Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo	442.277.147
	5 Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale	5.288.580
	6 Tutela dei beni archeologici	199.659.408
	9 Tutela dei beni archivistici	128.928.597
	10 Tutela dei beni librari, promozione del libro e dell'editoria	121.644.102
	12 Tutela delle belle arti, dell'architettura e dell' arte contemporanee; tutela e valorizzazione del paesaggio	290.666.220
	13 Valorizzazione del patrimonio culturale	11.932.151
	14 Coordinamento ed indirizzo per la salvaguardia del patrimonio culturale	5.289.447
	15 Tutela del patrimonio culturale	207.088.618
Totale		1.412.774.270
031 Sviluppo e competitività del turismo	1 Sviluppo e competitività del turismo	33.804.214
Totale		33.804.214
32 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	1 Indirizzo politico	11.393.836
	2 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	25.279.503
Totale		36.673.339
33. Fondi da ripartire	1 Fondi da assegnare	82.410.636
Totale		82.410.636
Totale complessivo		1.595.345.278

Lo stanziamento definitivo a Legge di bilancio è stato pari a **1.941.252.573** euro.

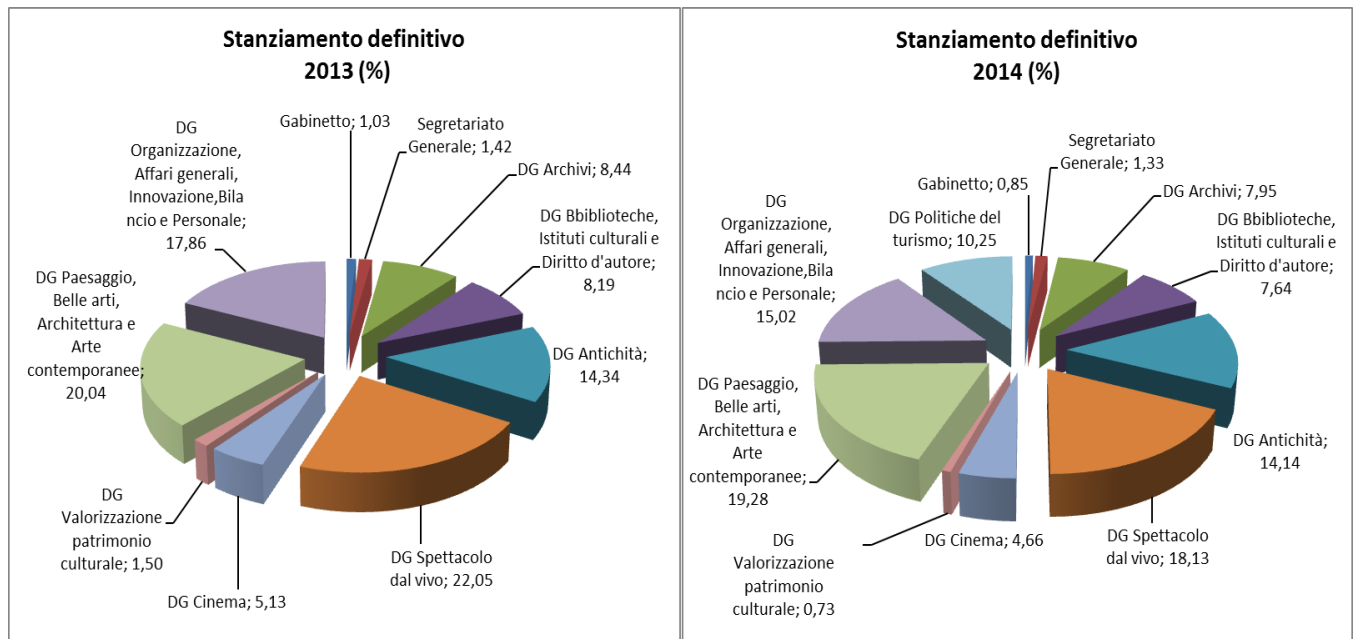
Nella tabella 3 si rappresentano gli stanziamenti iniziali e definitivi di competenza concernenti l'anno finanziario 2014, attribuiti ai Centri di responsabilità amministrativa del Ministero:

TAB. 3 - STANZIAMENTI DEFINITIVI DI COMPETENZA – ANNO 2014

Centro di responsabilità amministrativa	Risorse iniziali legge di Bilancio (in euro)	Risorse definitive a consuntivo 2014 (in euro)
1_Gabinetto e Uffici di diretta Collaborazione all'opera del Ministro	16.682.416	16.558.846
2_Segretariato Generale	20.868.722	25.730.675
5_Direzione generale per gli archivi	131.605.225	154.298.522
6_Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	122.793.422	148.399.898
7_Direzione generale per le antichità	201.513.122	274.563.096
8_Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	363.426.641	352.031.023
11_Direzione generale per il cinema	78.850.506	90.398.854
13_Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	11.932.151	14.209.210
14_Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee	291.713.911	374.366.161
15_Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	322.154.948	291.656.378
15_Direzione generale per le politiche del turismo	33.804.214	199.039.909
TOTALE GENERALE	1.595.345.278	1.941.252.573

TAB. 4 - STANZIAMENTI DEFINITIVI DI COMPETENZA - CONFRONTO ANNI 2013 -2014

Centro di responsabilità amministrativa	Valore % 2013	Risorse definitive a consuntivo 2013	Valore % 2014	Risorse definitive a consuntivo 2014
Gabinetto e Uffici di diretta Collaborazione all'opera del Ministro	1,03	17.418.043	0,85	16.558.846
Segretariato Generale	1,42	24.100.869	1,33	25.730.675
Direzione generale per i gli archivi	8,44	142.850.683	7,95	154.298.522
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	8,19	138.527.898	7,64	148.399.898
Direzione generale per le antichità	14,34	242.589.411	14,14	274.563.096
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	22,05	373.092.513	18,13	352.031.023
Direzione generale per il cinema	5,13	86.861.262	4,66	90.398.854
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	1,50	25.373.806	0,73	14.209.210
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee	20,04	339.177.221	19,28	374.366.161
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	17,86	302.168.077	15,02	291.656.378
Direzione generale per le politiche del turismo			10,25	199.039.909
TOTALE GENERALE	100	1.692.159.782	100	1.941.252.573



Il dato tiene conto anche della reinscrizione dei residui per enti e dei debiti pregressi. L'importo attribuito ai residui accertati **nell'anno 2014 è pari a 441.395.234,28 euro**, di cui **393.924.495,07 euro di nuova formazione**.

2.3. I risultati conseguiti

Le disposizioni contenute nella legge 31 dicembre 2009, n. 196 nonché nel citato decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 hanno stabilito una più stretta correlazione tra il ciclo della pianificazione strategica e il ciclo della programmazione finanziaria, al fine di evitare il rischio di una programmazione distante dalla reale operatività delle amministrazioni.

L'azione amministrativa dei Centri di responsabilità amministrativa si è svolta secondo le linee di programmazione strategica e pianificazione finanziaria avviate a seguito della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2014.

La performance organizzativa nel complesso è stata adeguata alle previsioni, sia con riguardo agli obiettivi strategici sia agli obiettivi strutturali, con margini di allineamento ai valori espressi in pianificazione vicini al cento per cento.

Nella tabella 5 che segue viene indicata la performance organizzativa del Ministero, ottenuta operando una media complessiva dei valori raggiunti per singolo CRA, a livello di obiettivi strategici e di obiettivi strutturali.

Tab. 5 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

<i>Performance organizzativa</i>	Obiettivi strategici (media dei valori degli indicatori di performance)	Obiettivi strutturali (media dei valori degli indicatori di performance)
Segretariato generale	100%	99,06%
Direzione generale per gli archivi	100%	98,75%
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	100%	98,75%
Direzione generale per le antichità	100%	99,00%
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	100%	98,33%
Direzione generale per il cinema	100%	99,00%
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	92%	98,75%
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee	100%	99,17%
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	100%	99,28%
Direzione generale per le politiche del turismo	100%	98,75%
Totale	99,20%	98,98%



2.3.1. Le priorità politiche.

Con riferimento alle priorità politiche si rileva come la complessità del quadro macroeconomico abbia indotto il Governo a confermare anche per l'anno 2014 l'adozione di misure correttive finalizzate soprattutto al riequilibrio della finanza pubblica, attraverso un programma volto a contenere ed ottimizzare la gestione della spesa.

Tutto ciò ha chiaramente obbligato l'Amministrazione a perseguire un rigoroso piano di azione mirato al contenimento dei costi, nonché alla razionalizzazione e al recupero di efficienza delle strutture e dei processi.

Peraltro il citato decreto legislativo n. 150/2009 impone alle pubbliche amministrazioni di individuare ed attuare le priorità politiche, le strategie di azione e gli obiettivi programmatici, collegandoli direttamente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

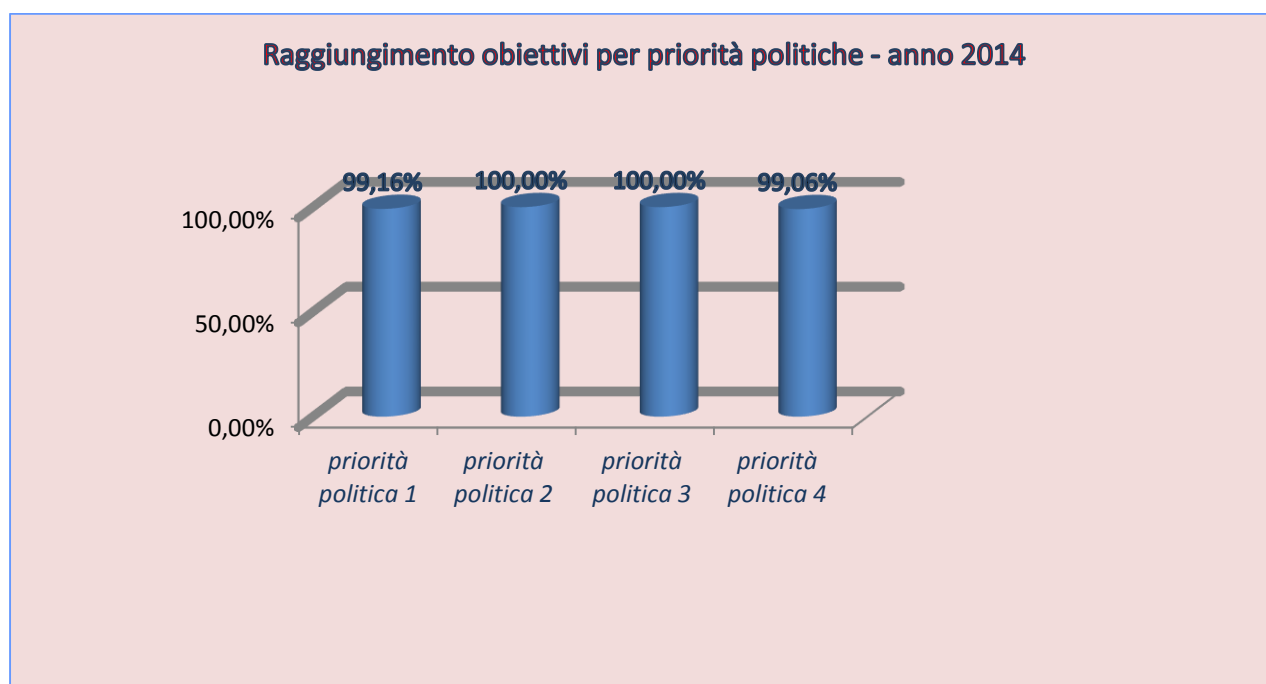
In tale ottica, e nel rispetto delle linee d'indirizzo strategico contenute nel programma di governo ed in tutti i documenti programmatici, è stata orientata l'attività di pianificazione strategica, che ha preso avvio con l'individuazione delle priorità politiche per l'anno 2014 di seguito elencate:

- **Priorità politica 1:**
Tutelare e valorizzare il patrimonio culturale. Promuovere la conoscenza e la fruizione dei beni culturali e del paesaggio in Italia e all'estero anche favorendo la partecipazione dei privati;
- **Priorità politica 2:**
Sostegno al settore delle attività culturali e dello spettacolo;
- **Priorità politica 3:**
Attuare politiche nazionali innovative per la promozione del sistema turistico italiano;
- **Priorità politica 4:**
Migliorare l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale; razionalizzare l'attività gestionale e le strutture operative.

Nella tabella seguente sono elencati i livelli di raggiungimento delle priorità politiche e dei connessi obiettivi strategici e strutturali.

Priorità politica 1 - Tutelare e valorizzare il patrimonio culturale. Promuovere la conoscenza e la fruizione dei beni culturali e del paesaggio in Italia e all'estero anche favorendo la partecipazione dei privati (n. 19 obiettivi strategici)	99,16%
Priorità politica 2 - Sostegno al settore delle attività culturali e dello spettacolo (n. 2 obiettivi strategici)	100,00%
Priorità politica 3 - Attuare politiche nazionali innovative per la promozione del sistema turistico italiano (n. 2 obiettivi strategici)	100,00%
Priorità politica 4 - Migliorare l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale; razionalizzare l'attività gestionale e le strutture operative (n. 4 obiettivi strategici e n. 48 obiettivi strutturali)	99,06%

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELLE PRIORITÀ POLITICHE



Nella tabella 6 si indicano, per ciascun Centro di responsabilità amministrativa e suddivisi per priorità politiche, tutti gli obiettivi strategici e strutturali con la relativa percentuale di realizzazione.

**TAB. 6 - OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI CON % DI RAGGIUNGIMENTO
PER CRA**

Priorità politica 1	
Tutelare e valorizzare il patrimonio culturale. Promuovere la conoscenza e la fruizione dei beni culturali e del paesaggio in Italia e all'estero anche favorendo la partecipazione dei privati.	
Percentuale di <i>performance</i> complessiva 99,16%	
Segretariato Generale	Percentuale di <i>performance</i>
025 - Definire e realizzare la cooperazione internazionale nel settore del restauro sostenendone la formazione, l'innovazione e l'internalizzazione.	100%
069 - Sviluppo, ricerca e aggiornamento del sistema informativo generale del catalogo	100%
084 - Ricerca, sviluppo e diffusione di nuove metodologie e interventi di restauro	100%
115 - Coordinamento degli interventi conseguenti ad emergenze nazionali	100%
116 - Realizzazione dei corsi delle scuole di alta formazione	100%
Direzione generale per gli archivi	Percentuale di <i>performance</i>
009 - Razionalizzazione e riqualificazione delle sedi degli istituti archivistici statali	100%
155 - Sviluppo del sistema archivistico nazionale	100%
159 - Favorire la realizzazione di sistemi innovativi di fruizione del patrimonio archivistico attraverso progetti di ricerca	100%
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	Percentuale di <i>performance</i>
121 - Arricchimento dell'offerta culturale e miglioramento progressivo della fruibilità del patrimonio librario anche in formato digitale.	100%
123 - Sostegno alla creatività e all'elaborazione culturale, promozione del libro e dell'editoria.	100%
156 - Evoluzione del servizio bibliotecario nazionale attraverso lo sviluppo di SBN-WEB.	100%

Direzione generale per le antichità	Percentuale di <i>performance</i>
126 - Supporto tecnico scientifico della direzione generale in materia di ricerca finalizzato anche alla divulgazione on line.	100%
129 - Potenziare la conoscenza del patrimonio archeologico	100%
131 - Rendere operativa l'archeologia preventiva	100%
140 - Supporto tecnico scientifico per il "Grande progetto Pompei"	100%
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	Percentuale di <i>performance</i>
143 - Promuovere la conoscenza del patrimonio anche attraverso attività didattiche e formative, sviluppando altresì soluzioni tecnologicamente avanzate; favorire la fruizione del patrimonio anche ad un pubblico diversamente abile.	84%
144 - Promuovere itinerari e sistemi culturali diffusi ed iniziative di valorizzazione con soggetti pubblici e privati, anche ai sensi dell'art. 112 del codice dei beni culturali ed in previsione delle iniziative in programma per l'EXPO 2015.	100%
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea	Percentuale di <i>performance</i>
012 - Attività finalizzata alla valutazione e alla riduzione del rischio sismico dei beni culturali, con particolare riferimento alla classe di edifici sensibili, contenitori museali ed affini, in ottemperanza alla direttiva P.C.M. 12.10.2007.	100%
045 - Assicurare la tutela del paesaggio	100%
Priorità politica 2 Sostegno al settore delle attività culturali e dello spettacolo Percentuale di <i>performance</i> complessiva 100%	
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	Percentuale di <i>performance</i>
035 - Attuazione di misure di riforma del sostegno pubblico allo spettacolo dal vivo prevista dall'art. 9 del D.L. 8 agosto 2013, n.91.	100%
135 - Attuazione di misure di riforma delle Fondazioni lirico-sinfoniche previste dall'art. 11 del D.L. 8 agosto 2013, n. 91	100%
Priorità politica 3 – Migliorare l'efficienza e l'efficacia complessiva delle strutture operative e dell'attività istituzionale Percentuale di <i>performance</i> complessiva 99,06%	
Gabinetto e uffici di diretta collaborazione all'opera del ministro	Percentuale di <i>performance</i>
033 - Supporto all'attività di indirizzo politico e all'attività di raccordo con l'amministrazione	100%
036 - Recupero, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale	100%

Segretariato generale	Percentuale di performance
005 - Coordinamento delle attività internazionali connesse alle convenzioni UNESCO e ai piani d'azione europei	100%
113 - Coordinamento ai fini della predisposizione, attuazione e verifica del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT.	100%
114 - Coordinamento per la salvaguardia, la tutela, la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale	100%
148 - Coordinamento con il Responsabile della trasparenza per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità del MiBACT. Attuazione degli adempimenti e delle attività di coordinamento previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il Segretariato Generale	96,25%
Direzione generale per gli archivi	Percentuale di performance
097 - Contributo per la salvaguardia, la conservazione, la tutela e la fruizione del patrimonio culturale	100%
152 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la Direzione Generale per gli Archivi e coordinamento degli Istituti afferenti	95%
153 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
154 - Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività gestionale	100%
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	Percentuale di performance
125 - Ottimizzazione delle attività istituzionali e dell'allocazione delle risorse ai fini dell'arricchimento dell'offerta culturale.	100%
127 - Contributo per la salvaguardia, la tutela, la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale.	100%
128 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la Direzione Generale per le biblioteche gli Istituti culturali ed il Diritto d'Autore e coordinamento degli istituti afferenti	95%
141 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT.	100%
Direzione generale per le antichità	Percentuale di performance
132 - Assicurare, in materia di tutela, l'efficienza dell'attività amministrativa della Direzione Generale per le Antichità e degli uffici periferici tramite rilevazioni periodiche	100%
134 - Attività di tutela attraverso l'emanazione di atti in materia di concessioni di scavo e circolazione internazionale. Supporto tecnico scientifico sul progetto "Metro C" di Roma.	100%
136 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la Direzione Generale per le Antichità e coordinamento degli Istituti afferenti	95%
139 - Assicurare tutti gli adempimenti volti alla elaborazione e all'attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del MiBACT	100%
157 - Contributo per la salvaguardia, la tutela, la conservazione e la fruizione del Patrimonio Culturale	100%

Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	Percentuale di <i>performance</i>
034 - Finanziamento e promozione dello spettacolo dal vivo (teatro, musica, danza e circhi).	100%
130 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la Direzione Generale per lo spettacolo dal vivo.	95%
133 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
Direzione generale per il cinema	Percentuale di <i>performance</i>
037 - Finanziamento di opere cinematografiche di interesse culturale e delle attività di diffusione del cinema italiano	100%
083 – Attività di vigilanza sugli enti di settore.	100%
137 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la Direzione Generale per il cinema.	95%
138 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT.	100%
149 – Attività di rilascio autorizzazioni e di adozione provvedimenti amministrativi	100%
150 - Ottimizzazione dei processi di lavoro	100%
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	Percentuale di <i>performance</i>
142 - Migliorare la fruizione dei luoghi della cultura, anche con la diffusione delle nuove linee guida per i servizi aggiuntivi e il supporto alle stazioni appaltanti per la loro applicazione	100%
145 - Diffondere la conoscenza e l'utilizzazione delle misure fiscali di vantaggio, delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni	100%
146 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale e coordinamento degli Istituti afferenti.	95%
147 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea	Percentuale di <i>performance</i>
091 - Contributo per la salvaguardia, la tutela, la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale	100%
117 - Attività di ricerca, indirizzo e divulgazione agli istituti periferici sul patrimonio culturale	100%
118 - Attività di coordinamento in materia di contabilità economica e finanziaria del CDR	100%
119 - Attività di indirizzo e supporto agli uffici periferici in materia di tutela dei beni architettonici, storici, artistici, demotnoantropologici e di promozione dell'architettura e dell'arte contemporanea	100%
120 - Semplificazione delle procedure amministrative attraverso lo sviluppo la sperimentazione e la diffusione di sistemi informatici	100%
122 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la direzione generale PBAAC e coordinamento degli	95%

istituti afferenti	
124 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	Percentuale di <i>performance</i>
044 - Sviluppare la ricerca e ammodernare le strutture.	100%
048 - Finanziamenti interventi con fondi ordinari e con fondi lotto a favore dei beni e delle attività culturali.	100%
051 - Incremento della capacità di spesa del Ministero, mediante riduzione delle giacenze di cassa in contabilità speciale e conti di tesoreria unica	100%
054 – Attività di supporto amministrativo ed organizzativo.	100%
055 - Razionalizzazione delle competenze e della distribuzione delle risorse umane	100%
067 - Rimborso quota interesse e quota capitale.	100%
068 - Ripartizione dei fondi per il miglioramento degli istituti del Ministero.	100%
151 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
158 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del Programma triennale trasparenza e integrità della Direzione generale. Verifica dello stato di attuazione del programma triennale per la trasparenza e integrità del MiBACT	95%
Direzione generale per le politiche del turismo	Percentuale di <i>performance</i>
162 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'aggiornamento e all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per la direzione generale per le politiche del turismo	95%
163 - Assicurare tutti gli adempimenti volti all'elaborazione e all'attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione del MiBACT	100%
164 – Attività ed azioni volte al funzionamento dell'ENIT ai fini della promozione del turismo in Italia e all'estero	100%
165 - Sostegno alle attività del CAI	100%
Priorità politica 4 – Attuare politiche nazionali innovative per la promozione del sistema turistico italiano Percentuale di <i>performance</i> complessiva 100%	
Direzione generale per le politiche del turismo	Percentuale di <i>performance</i>
160 - Dare attuazione a politiche e programmi mirati a valorizzare l'immagine turistica dell'Italia nel mondo, a migliorare e potenziare la qualità dell'offerta e a ottimizzare l'innovazione del settore nonché la domanda interna ed esterna	100%
161 - Attuare strategie turistiche per la promozione e la valorizzazione del sistema turistico del paese anche in relazione all'EXPO 2015 e ad altri particolari eventi	100%

2.3.2. Le scelte innovative

Il 2014 è stato caratterizzato da scelte politiche profondamente innovative che hanno orientato il legislatore ad approntare strumenti di intervento nel settore della cultura e del turismo (patrimonio, attività culturali e turismo) di grande impatto ed efficacia per la realizzazione della missione istituzionale.

Lo strumento più efficace è stata indubbiamente la **legge** 29 luglio 2014, n. 106 n. **106 di** conversione del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83 recante: "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo" ampiamente noto come legge "Art Bonus".

Si tratta di un provvedimento di grande portata finalizzato anche al riordino di alcuni ambiti di competenza del Ministero notevolmente critici (*Trasformazione di ENIT in ente pubblico economico e liquidazione di Promuovi Italia S.p.A.*)

Accanto alle misure di incremento della dotazione finanziaria di vari settori (patrimonio culturale, lirica, periferie urbane), a quelle di rafforzamento organizzativo di strutture rilevanti (Pompei, Reggia di Caserta), alle misure riguardanti gli operatori del settore e il personale (giovani per la cultura, guide turistiche), alle misure di semplificazione (riproduzione beni culturali, imprese turistiche) è indubbio che gli aspetti più rilevanti sono quelli legati alla fiscalità di vantaggio che si applica sia al settore del patrimonio culturale (art bonus vero e proprio) che ai settori della lirica, dello spettacolo e del cinema nonché al settore del turismo attraverso il consistente finanziamento di tax credits dedicati.

In particolare si evidenzia l'enorme impatto derivante dalla previsione del credito d'imposta del 65% per le donazioni a favore di:

- Interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
 - Musei, siti archeologici, archivi e biblioteche pubblici;
 - Teatri pubblici e Fondazioni lirico sinfoniche.
- di spazi e pubblicità per la promozione e commercializzazione di servizi, pernottamenti e pacchetti turistici sui siti e piattaforme web specializzate, anche gestite da tour operator e agenzie di viaggio;
- per le spese per la progettazione, la realizzazione e la promozione digitale di proposte di offerta innovativa in tema di inclusione e di ospitalità per persone con disabilità;
- impianti wi-fi.

Il gettito di tale misura si sta rivelando sempre più significativo con vantaggi anche fiscali in termini di valore aggiunto generato dagli investimenti connessi alle erogazioni liberali.

Un impatto estremamente significativo di scelta politica culturale è derivato dal cambiamento della politica tariffaria dei musei, avvenuta a luglio 2014, mediante la previsione della gratuità la prima domenica del mese, la gratuità per i giovani al di sotto dei 18 anni, l'onerosità per gli ultra sessantacinquenni.

I risultati numerici e qualitativi sono notevolmente incoraggianti. Infatti oltre all'incremento consistente dei visitatori (oltre 5 milioni calcolati a dicembre 2015) si è creato il fenomeno della fidelizzazione dei visitatori residenti e anche l'incremento consistente degli introiti, senza calcolare il valore delle esternalità positive derivanti ai sistemi produttivi

territoriali dall'incremento dei consumatori di cultura ma in definitiva di consumatori tout court.

Un ulteriore elemento di innovazione significativo è stato il risultato della gestione dei fondi strutturali del Programma operativo interregionale "Grandi attrattori culturali" del ciclo di programmazione 2007-2013, nel cui ambito è inserito il "Grande Progetto Pompei".

La positività della gestione, che ha ricondotto l'attuazione del programma ad un buon livello del target, ha consentito al Ministero di essere beneficiario per la prima volta di un proprio Programma Operativo Nazionale (Cultura e sviluppo) nel successivo periodo di programmazione 2014-2020, che analogamente è in corso di attuazione con le medesime modalità di efficienza e di innovazione di metodi e processi, in particolare negli ambiti della garanzia della legalità e delle attività di monitoraggio, ricognizione rendicontazione e certificazione della spesa.

2.3.3. Azioni rilevanti in campo internazionale per la cultura e il turismo

Nel corso del 2014 il Ministero ha svolto attività rilevanti sia in campo internazionale che nazionale. Si fa riferimento particolare al contributo del Ministero al Semestre italiano di Presidenza dell'UE (I Luglio-31 dicembre 2014) che ha visto l'ampio coinvolgimento di tutte le strutture e dei settori dell'amministrazione.

Cultura e audiovisivo

Tra gli obiettivi raggiunti va considerato in primo luogo il Piano di lavoro dell'Agenda Europea per la cultura 2015-2018 (16094/14), approvato nel corso del Consiglio dei Ministri Cultura del 25 Novembre.

Tale documento, che stabilisce le priorità per la cooperazione europea in materia culturale per i prossimi 4 anni, allinea e interpreta le tematiche e le istanze più attuali e rilevanti per i settori culturale e creativo, incluso il patrimonio culturale.

Il Piano articola le diverse azioni della filiera, dalla salvaguardia, alla conservazione, all'imprenditorialità, all'accesso pubblico, alla *governance*, alla formazione, dall'interazione con il turismo a quella con le relazioni esterne dell'Unione.

Fra gli aspetti più innovativi e strategici si segnalano: il collegamento con il programma del Trio di presidenze, con la strategia Europa 2020 e con il programma Europa Creativa; l'introduzione di modalità di coordinamento trasversale delle politiche culturali con le altre aree politiche; la messa in atto di un sistema di "allerta precoce"; l'equiparazione del trattamento tra libri tradizionali e libri elettronici.

Nell'ambito del Consiglio si è provveduto altresì all'adozione delle Conclusioni, sulla politica audiovisiva europea nell'era digitale (15317/1/14 REV 1). In tale contesto è stata condivisa, quale esigenza prioritaria, la creazione di un "mercato unico digitale" europeo competitivo per rispondente alle esigenze dei cittadini, dei creatori di contenuti e dei detentori dei diritti. Questo approccio olistico, che affronta il tema dell'audiovisivo dal punto di vista del nuovo ambiente imprenditoriale, dell'accesso ai finanziamenti, dell'alfabetizzazione

mediatica, invita a procedere a una revisione della Direttiva europea sui servizi audiovisivi e alla modernizzazione del quadro normativo di riferimento in relazione al diritto d'autore, anche in considerazione del passaggio al digitale.

Ulteriore obiettivo raggiunto è stato l'adozione all'unanimità da parte del Consiglio delle Conclusioni sulla *governance* partecipativa del patrimonio culturale (15320/14), una risorsa strategica per un'Europa sostenibile.

La presidenza Italiana ha inteso tracciare un percorso concreto, orientato all'individuazione di misure che consentano di realizzare appieno il potenziale del patrimonio culturale per lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale. Fra gli aspetti più rilevanti del documento, il riferimento alle necessarie sinergie fra settore del turismo e settore culturale, il riferimento al digitale come strumento di accesso, partecipazione e promozione di nuova produzione artistica e culturale, l'invito a proseguire la collaborazione fra Consiglio e Commissione per sviluppare una strategia globale per il patrimonio culturale europeo e a prendere in considerazione il lancio di un "Anno europeo del patrimonio culturale".

Durante l'Incontro informale dei Ministri della Cultura, che si è tenuto nella Reggia sabauda di Venaria Reale (Torino), il dibattito si è incentrato sul valore trasversale delle politiche culturali rispetto ad altre politiche europee - con un particolare focus sul diritto d'autore - aprendo un'ampia riflessione sull'opportunità e modalità di rafforzare il contributo dei settori culturale e creativo, incluso il patrimonio culturale, al raggiungimento degli obiettivi della strategia Europa 2020.

Vi è una diffusa consapevolezza di ciò che la cultura può apportare alla società in termini di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, una consapevolezza suffragata da dati statistici nazionali ed europei.

Appare, inoltre, sempre più chiaro come i settori culturale e creativo debbano contribuire in maniera sostanziale alla riuscita del completamento del mercato unico digitale, nonché alle iniziative dell'Unione nell'ambito della politica industriale e dell'innovazione. In fase di revisione intermedia della strategia, la questione che si pone è valutare in che misura è necessario che le politiche culturali ne entrino a far parte. Tale riflessione è stata ulteriormente approfondita in occasione del Consiglio dei Ministri, ove i ministri hanno ribadito il carattere trasversale del settore culturale quale fattore che può rafforzare l'efficacia dell'intera strategia.

Inoltre, si è sottolineata la necessità di una maggiore interazione tra le politiche culturali e le politiche in materia di turismo, formazione, ricerca e innovazione al fine di garantire una crescita sostenibile nel settore del turismo ed al contempo la preservazione del patrimonio culturale. Si è ribadita infine l'imprescindibile integrazione del settore audiovisivo e dei nuovi prodotti culturali digitali - ad esempio gli e-books e i prodotti audiovisivi - all'interno delle politiche culturali, economiche e di bilancio.

Per quanto riguarda l'attuazione della Strategia Europa 2020 si evidenzia come, nell'ambito del perfezionamento dell'Accordo di Partenariato - Italia, avvenuto nel corso del 2014, si sia riservato al settore culturale un ruolo di particolare rilievo in relazione alla programmazione di livello sia regionale che nazionale, quest'ultima sostanziata dalla predisposizione del PON Cultura e Sviluppo la cui approvazione con decisione comunitaria è attesa per i primi mesi del 2015.

Gli elementi e i principi guida della programmazione 2014-2020 sono coerenti e in linea con quelli oggetto del dibattito condotto nel corso del semestre; essi si fondano su una strategia che integra azioni per la conservazione e protezione del patrimonio culturale a servizi e attività correlate alla sua fruizione anche attraverso il sostegno delle imprese della

filiera culturale e creativa nell'obiettivo di promuovere sviluppo economico e competitività negli ambiti territoriali interessati dalla programmazione.

Tra le altre tematiche affrontate nell'ambito del Semestre di Presidenza italiana, particolare interesse ha suscitato il dibattito sulla mobilità dei giovani artisti quale vettore di cambiamento, trasformazione e innovazione in stretta relazione con la rigenerazione territoriale. Mobilità intesa come strumento di crescita per un'Europa più competitiva sul piano della competenza artistica, culturale e per una cittadinanza più consapevole.

Si sono inoltre approfondite tematiche relative allo sviluppo di modelli di analisi degli effetti economici e dell'impatto sociale delle politiche culturali, capaci di supportare strategie intersettoriali. In tale contesto, si è convenuto sulla necessità di potenziare piattaforme collaborative e di promuovere l'elaborazione di modelli di rilevamento standardizzati.

Si è inoltre inteso esaminare come il potenziale della ricerca applicata al settore del patrimonio culturale possa incidere in maniera determinante sullo sviluppo socio-economico nella società della conoscenza, intesa come capacità di produrre innovazione e di rispondere in maniera adeguata ai bisogni espressi dai cittadini. In tal senso si è inteso evidenziare come la collaborazione avviata tra le infrastrutture di ricerca operanti nel settore dei beni culturali e i fornitori di infrastrutture digitali possa rispondere alle sfide globali attraverso lo sviluppo di metodologie innovative di ricerca e l'integrazione efficace dei dati.

Se lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi per l'accesso, la diffusione ed il riuso di contenuti culturali digitali nel campo dell'istruzione, del turismo e dell'intrattenimento, può contribuire a migliorare la conoscenza, l'accesso e la fruizione del patrimonio culturale e avere un impatto positivo sul sistema produttivo delle piccole e medie imprese, obiettivo strategico sarà collegare cultura, turismo, marketing territoriale e competitività nell'offerta globale, attivando sinergie proficue tra le istituzioni culturali e tutti i protagonisti pubblici e privati della filiera turistica, della formazione e del tempo libero.

L'evento conclusivo della Presidenza del Consiglio dell'Unione Europea in tema di cultura, la Conferenza internazionale su "Diversità culturale, dialogo interculturale e patrimonio culturale immateriale", ha permesso di evidenziare l'importanza che l'Italia attribuisce ai temi evocati nel titolo come fattore di sviluppo sostenibile e di coesione tra popoli e civiltà, in particolare con i paesi della sponda Sud del Mediterraneo.

Il documento che è stato presentato nella sessione finale ai delegati dei paesi invitati, proposto come "*Dichiarazione di Cagliari*", ha sottolineato la necessità: di valorizzare la diversità culturale, il dialogo interculturale e il patrimonio culturale immateriale come fattori inscindibili di sviluppo sostenibile a livello nazionale e internazionale; di sviluppare un'analisi approfondita sulle migliori forme di cooperazione tra l'Unione Europea, i paesi del Mediterraneo e i programmi e gli interventi gestiti da organismi internazionali quali l'UNESCO e il Consiglio d'Europa e dalle Agenzie/Organizzazioni ad essi collegati; di promuovere la realizzazione di programmi e interventi, anche gestiti da organizzazioni non governative, finalizzati a salvaguardare, proteggere e promuovere la diversità culturale, il dialogo interculturale e il patrimonio culturale immateriale.

Turismo

Il Forum Europeo del Turismo - preceduto da una Riunione informale dei Ministri della Cultura e del Turismo dell'UE, con la speciale partecipazione dei Paesi candidati e degli Stati EFTA - ha sottolineato l'interdipendenza tra turismo e cultura e la necessità di attuare politiche e strategie coerenti e coordinate per stimolare la crescita economica, la creazione di occupazione e la coesione sociale.

La riunione di Napoli, prima in assoluto a riunire i Ministri della Cultura e del Turismo dei 28 Paesi dell'UE, ha evidenziato l'importanza di una maggiore correlazione fra cultura e turismo e ha identificato nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio, nella diversificazione dei prodotti turistici, nella promozione di uno sviluppo sostenibile i principali fattori per la crescita del turismo e della cultura in Europa. Nella riunione è emersa altresì l'esigenza di creare nuove e più avanzate piattaforme per garantire una comunicazione efficace tra i due settori. Particolare attenzione è stata dedicata alla promozione di itinerari culturali transnazionali e alla semplificazione della politica dei visti. I Ministri, nel ribadire come l'Europa detenga nel settore una posizione di leadership a livello mondiale, hanno concordato sul decisivo impatto che il turismo può avere a livello economico e occupazionale per superare l'impasse determinata dall'attuale crisi economica. A tal fine occorre promuovere accordi di partenariato sia a livello nazionale che internazionale, utilizzare le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, investire nei trasporti sostenibili e accessibili, migliorare le competenze professionali e promuovere nei nuovi paesi emergenti che si affacciano al mercato del turismo la cultura europea e i modi attraverso i quali viverla e goderla.

Nell'ambito del Consiglio "*Competitività*" sono state adottate le Conclusioni sul "*Rafforzamento del Turismo, facendo leva sul patrimonio culturale, naturale e marittimo*" (16535/14). Si tratta di un documento di grande importanza che muove dal presupposto per cui l'unicità del patrimonio europeo, naturale e culturale, costituisce il quadro di riferimento imprescindibile entro cui elaborare nuove strategie a favore del turismo costiero e marittimo, per favorire uno sviluppo integrato e sostenibile, attraverso il pieno coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la migliore valorizzazione delle risorse esistenti.

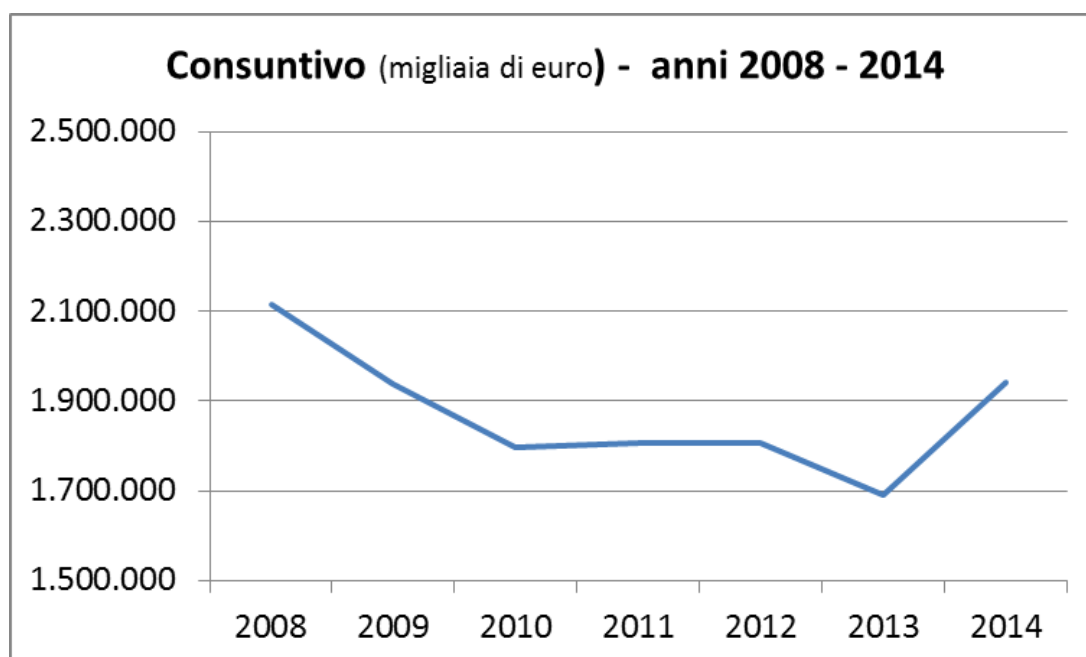
Nella Conferenza di lancio della Strategia europea per la Macro-Regione Adriatico-Ionica (EUSAIR), si sono previsti interventi per migliorare la competitività e la capacità di attrazione delle destinazioni turistiche, attraverso la valorizzazione integrata di risorse e competenze territoriali. Nella Conferenza internazionale sulla Strategia europea per la Regione Alpina (EUSALP) si è ribadito come il Turismo costituisca uno dei settori economici prioritari, per il cui sviluppo potranno essere promossi programmi operativi integrati, in collaborazione con le Regioni dell'Arco alpino e con gli operatori economici sul territorio.

Infine nella Terza Riunione dei Ministri del Turismo nell'ambito del Dialogo del Mediterraneo Occidentale 5 + 5 una particolare attenzione è stata dedicata al tema del capitale umano e della formazione di eccellenza nel turismo, quali fattori di sviluppo sociale, economico e culturale.

2.3.4. Le criticità e le opportunità

Come già rilevato, le politiche del Ministero, volte a perseguire l'azione di tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale nonché alla promozione delle attività culturali e del turismo, si sono sviluppate, fino all'anno precedente a quello in esame caratterizzato come già precisato da un lieve trend positivo, in un quadro economico caratterizzato dalla progressiva riduzione degli stanziamenti.

Tali riduzioni, operate in base alle manovre che si sono succedute nel tempo, hanno determinato per l'amministrazione una flessione verso il basso degli stanziamenti definitivi dal 2008 al 2013, salvo una leggera inversione di tendenza per il 2014.



Il grafico rivela come lo stanziamento definitivo relativo all'anno in questione si discosti significativamente da quelli relativi ai precedenti esercizi, nei quali restano invece sensibili gli effetti negativi derivati dalla flessione delle risorse stanziare per le finalità di tutela, tali da fare fronte ai soli interventi di emergenza.

In questo scenario di ripresa, comunque non ancora sufficientemente adeguato alle esigenze, l'amministrazione, nel suo complesso, ha comunque perseguito con la massima responsabilità gli obiettivi di tutela, valorizzazione e promozione che gli sono propri, anche attraverso un percorso di gestione degli interventi correttivi, volti a consolidare ulteriormente il contenimento della spesa corrente, l'ottimizzazione delle risorse disponibili nonché il taglio degli oneri burocratici e amministrativi.

Ciò è stato possibile mediante l'impegno e la responsabilità individuale e collettiva della dirigenza e del personale che ha recuperato motivazione anche traguardando i futuri sviluppi che si sarebbero verificati a seguito delle scelte normative che avrebbero avuto impatti molto positivi sugli investimenti del settore.

3. Obiettivi: risultati e scostamenti

3.1. Albero della performance

Si rappresenta in **Allegato 1** il medesimo albero della *performance* sviluppato nel Piano della *performance* 2013/2015, ma integrato in questa sede con l'indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo.

3.2. Obiettivi strategici. Obiettivi e piani operativi - 2014

I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati nel Piano della *performance* 2013/2015, per l'anno 2014, sono dettagliati nei seguenti allegati:

- **Allegato 2:** "Obiettivi strategici"
- **Allegato 3:** "Obiettivi operativi"

L'azione amministrativa dei Centri di responsabilità amministrativa, tenuto conto della stretta correlazione tra gli obiettivi individuati nel Piano della *performance*, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli *standard* di qualità dei servizi, si è svolta secondo le linee di programmazione strategica e pianificazione finanziaria avviate a seguito della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2014, emanata in data 17 aprile 2014 dall'On.le Ministro e diramata con Circolare n. 4 prot. 8174 del 23 aprile 2014:

La performance organizzativa nel complesso è stata adeguata alle previsioni, sia con riguardo agli obiettivi strategici sia agli obiettivi strutturali, con margini di allineamento ai valori espressi in pianificazione vicini al cento per cento.

3.3. Performance individuale 2014

In linea con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato con decreto ministeriale 9 dicembre 2010, e nella logica della programmazione partecipata, ai titolari dei centri di responsabilità amministrativa e ai dirigenti generali di prima e seconda fascia sono stati assegnati gli obiettivi strategici, strutturali nonché individuali con la suddetta Direttiva generale.

Inoltre, con le direttive di secondo livello i titolari preposti ai CRA hanno provveduto ad assegnare ai direttori regionali e ai dirigenti di seconda fascia gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali; i direttori regionali, infine, hanno emanato la direttiva di terzo livello per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di seconda fascia degli uffici periferici.

La situazione generale è stata caratterizzata da numerosi avvicendamenti nella dirigenza (pensionamenti, trasferimenti, nuove assunzioni, conferimento incarichi dirigenziali ad

interim, etc.) che si sono verificati nel corso del 2014 e che hanno prodotto oggettive difficoltà gestionali all'Amministrazione.

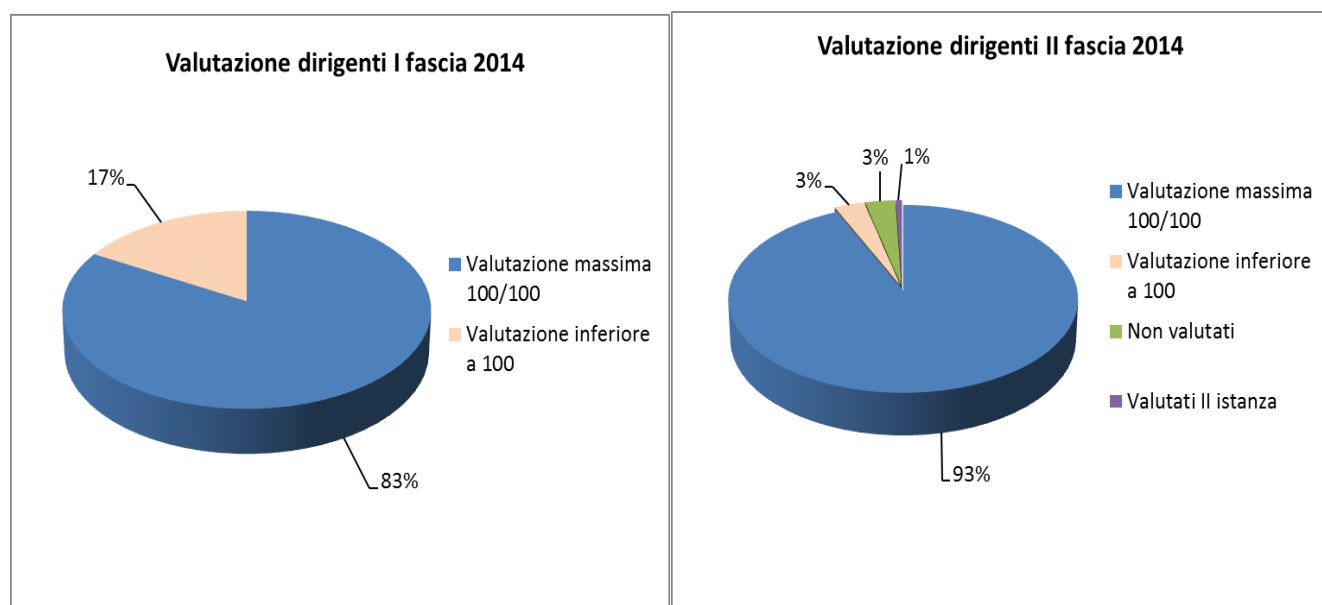
La criticità più rilevante è derivata dall'impossibilità di conferire incarichi dirigenziali di livello generale di direzione delle strutture che ne risultavano prive a seguito di pensionamenti, nelle more della riorganizzazione necessaria per adattare la struttura ministeriale alle riduzioni numeriche indotte dalla rideterminazione degli organici dirigenziali generali e non generali (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013)

3.3.1 Obiettivi individuali

Le valutazioni individuali effettuate ai sensi del citato sistema di misurazione della performance hanno prodotto i risultati riportati in **Allegato 4**, "Valutazione individuale".

Il dato complessivo della valutazione espone una maggiore differenziazione dei giudizi rispetto all'anno precedente:

- per i dirigenti di I fascia il dato riguardante i valutati con giudizio al di sotto del massimo è del 17%;
- per i dirigenti di II fascia il dato riguardante i valutati con giudizio al di sotto del massimo è del 3%,
- il ricorso al giudizio di II grado (valutazione di II istanza) ha riguardato il 35% dei dirigenti di II fascia.



Per quanto attiene la valutazione del personale non dirigente, non si è addivenuti alla conclusione della valutazione per mancato accordo con le OO.SS.

Più in generale, si evidenzia che per la ripartizione del Fondo unico di amministrazione per l'annualità 2014, per i progetti di produttività ed efficienza il relativo incentivo economico è erogato sulla base di una relazione redatta dai Capi d'Istituto in ordine alla verifica e valutazione dei risultati conseguiti dal personale nei servizi resi all'utenza relativamente agli obiettivi prefissati.

3.3.2. Attività di tutela

Tra le competenze attribuite al Segretariato generale dal DPR 26 novembre 2007, n. 233 figura il «coordinamento dell'attività di tutela in base a criteri uniformi ed omogenei sull'intero territorio nazionale».

Le modalità di attuazione delle relative norme del Codice dei beni culturali e del paesaggio (decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 e s.m.i.), la ripartizione di competenze fra direzioni generali, direzioni regionali, soprintendenze (definite in modo più o meno esplicito dal Regolamento di organizzazione del Ministero, DPR 233/2007), i rapporti con gli Enti territoriali e con i privati nell'espletamento di questa funzione fondamentale sancita dalla Costituzione, in definitiva la prassi seguita nei diversi territori e le problematiche emerse in questi anni sono state poste dal Segretariato generale al centro dell'attenzione.

In tale ottica, attraverso incontri con i direttori generali e regionali ed anche con soprintendenti, si è cercato di individuare criteri uniformi e miglioramenti nelle procedure, sia a legislazione invariata, sia nella prospettiva di una modifica del regolamento di organizzazione del Ministero.

3.3.2.1. Monitoraggio trimestrale - Relazioni delle Direzioni regionali

Il più significativo strumento di valutazione e di confronto a livello nazionale è stato individuato nelle relazioni trimestrali da redigere, in base all'art.17, comma 3, lett. b) del DPR 233/2007 dai direttori regionali («il direttore regionale riferisce trimestralmente ai direttori generali sull'andamento dell'attività di tutela svolta»).

Con la circolare n. 17 del 16 marzo 2012 è stato proposto un modello uniforme di redazione, composto da una relazione descrittiva delle attività svolte, con la segnalazione di eventuali problemi incontrati, e una tabella per la raccolta sistematica di dati quantitativi relativi ad alcuni procedimenti particolarmente rilevanti e ricorrenti.

I procedimenti posti sotto osservazione sono stati individuati partendo da un repertorio più ampio predisposto dalle direzioni regionali della Lombardia e della Toscana e tenendo anche conto di precedenti rilevazioni ed indagini svolte. I dati richiesti hanno riguardato non solo i provvedimenti emanati dalle direzioni regionali, ma anche gli atti "finali" prodotti dalle soprintendenze, riferiti sia a procedimenti di loro esclusiva competenza, sia a procedimenti i

cui provvedimenti finali sono attribuiti dal DPR 233/2007 alla direzione regionale o alle direzioni generali, ma che comportano comunque una notevole attività istruttoria, che si sostanzia nella produzione di proposte e pareri.

I procedimenti prescelti sono stati:

- 17 per le direzioni regionali;
- 23 per i beni archeologici e per i beni architettonici e paesaggistici;
- 16 per i beni storici e artistici e per i beni archivistici.

Alcuni di questi procedimenti, come le dichiarazioni e le verifiche d'interesse culturale o le autorizzazioni lavori, sono stati comuni a diverse tipologie di soprintendenze e di beni.

Il monitoraggio è stato esteso alle Soprintendenze speciali - quattro competenti sul patrimonio storico artistico (Napoli, Roma, Firenze e Venezia) e due sul patrimonio archeologico (Napoli-Pompei e Roma) - Una sezione a parte ha rilevato gli atti degli Uffici esportazione che hanno trattato beni mobili, storici, artistici, etnoantropologici o beni archeologici.

Per il 2014, anno di riferimento della presente relazione, il totale complessivo dei procedimenti rilevati è stato di n. 261.205, di cui: n. 61.364 per il primo trimestre - n. 66.122 per il secondo - n. 69.054 per il terzo - n. 64.665 per il quarto.

Per maggiori dettagli si riportano in allegato gli schemi riepilogativi che hanno riguardato tale rilevazione:

1. Rilevazione dei procedimenti della tutela riepilogati per procedimenti e tipologia d'istituti (**Allegato n.5/A**);
2. Rilevazione dei procedimenti della tutela riepilogati per procedimenti e regioni (**Allegato n.5/B**).

Si riporta nella Tabella 7 il confronto tra le performance del 2014/2013 per obiettivi strategici e strutturali e per CRA.

Tab. 7 - PERFORMANCE PER OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI E PER CRA CONFRONTO 2014/2013

<i>Performance organizzativa</i>	2013		2014	
	Obiettivi strategici (media dei valori degli indicatori di performance)	Obiettivi strutturali (media dei valori degli indicatori di performance)	Obiettivi strategici (media dei valori degli indicatori di performance)	Obiettivi strutturali (media dei valori degli indicatori di performance)
Segretariato generale	100%	99,06%	97,50%	100%
Direzione generale per gli archivi	100%	98,75%	96,66%	100%
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	100%	98,75%	96,66%	-
Direzione generale per le antichità	100%	99,00%	96,66%	100%
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	100%	98,33%	93,33%	-
Direzione generale per il cinema	100%	99,00%	96,00%	-
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	92%	98,75%	95,00%	-
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea	100%	99,17%	96,66%	-
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	100%	99,28%	93,33%	100%
Direzione generale per le politiche del turismo	100%	98,75%	-	-
Totale	99,20%	98,98%	95,75%	100,00%

4. Risorse, efficienza ed economicità

E' stato in precedenza in più punti richiamato il tema del decremento rilevante delle risorse di bilancio.

Per avere un quadro più significativo con la Tabella 8 mostra l'andamento dal 2008 al 2013 dello stato di previsione del Ministero e del rapporto rispetto al bilancio dello Stato e al PIL nonché dello stanziamento definitivo.

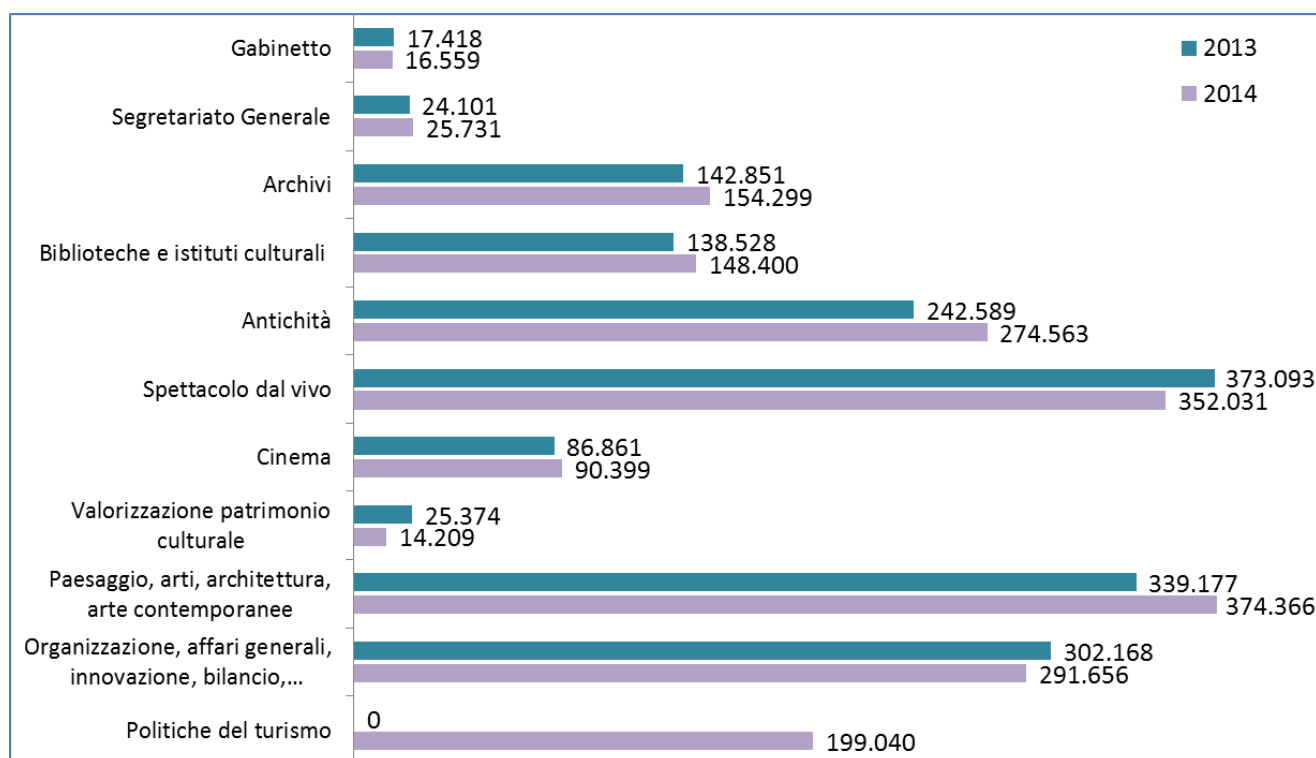
Andamento totalmente contrario per il 2014, che segna un incremento del 17,8% rispetto all'anno precedente.

Tab. 8 - STATO DI PREVISIONE DI SPESA E CONSUNTIVO ANNI 2008-2014

Anno	Previsione Mibact	% Bilancio dello Stato	% Pil	Consuntivo
2008	2.037.446.020	0,28%	0,13%	2.116.328.608
2009	1.718.595.000	0,23%	0,11%	1.937.309.228
2010	1.710.407.803	0,21%	0,11%	1.795.542.456
2011	1.425.036.650	0,19%	0,11%	1.807.888.266
2012	1.687.429.482	0,22%	0,11%	1.808.327.129
2013	1.546.779.172	0,20%	0,10%	1.692.159.782
2014	1.595.345.278	0,19%	0,10%	1.941.252.573

Nel grafico a pagina seguente sono presentati i dati 2013-2014 disaggregati per CRA.

RISORSE 2013-2014 PER CENTRO DI RESPONSABILITÀ



4.1. Contenimento delle spese e *spending review* 2014

La normativa vigente in materia di razionalizzazione e contenimento dei costi ha posto, tra l'altro, al centro del buon governo delle P.A., la riqualificazione della spesa da attuare sia con il ricorso alla riduzione delle dotazioni organiche, sia con la razionalizzazione del patrimonio pubblico e la riduzione delle locazioni passive, in connessione con il riassetto degli organici.

Sul tema della riduzione degli assetti organizzativi si è già detto in precedenza.

E' utile esporre la rilevante azione svolta nell'ambito della razionalizzazione degli spazi e per l'abbattimento delle locazioni passive.

A tal fine è stata istituita, nell'ambito del Segretariato generale, la SPI - Struttura di coordinamento per il Patrimonio immobiliare MiBACT e per il Manutentore Unico, già costituita ai sensi della circolare n. 10 del 2013. La struttura opera attraverso la rete dei referenti territoriali e centrali (*building manager*) - uno per ogni regione - che hanno il compito di coordinare gli uffici e di inserire i dati forniti da ogni singolo Istituto negli applicativi (RATIO, PTIM, SIM, PALOMA, IPER), predisposti dall'Agenzia del Demanio.

E' stato inoltre istituito un gruppo di lavoro a livello centrale costituito dai delegati delle Direzioni generali che ha il compito di progettare ed elaborare dei macro-piani di razionalizzazione regionali, rivolti soprattutto agli Istituti archivistici ed archeologici che incidono maggiormente sulle locazioni passive di questo Dicastero.

Come previsto dall'articolo 2, comma 222, della legge 191/2009 e in applicazione del comma 222-*quater* - introdotto dall'articolo 24, comma 2, del D.L. n.66/2014, convertito in Legge n.89/2014 - l'amministrazione, al fine della redazione del Piano di razionalizzazione nazionale, ha avviato degli incontri programmatici regionali congiunti con i propri Istituti territoriali e le Agenzie del Demanio regionali.

Si è trattato di un impegnativo lavoro di coordinamento e di progettazione di soluzioni alternative, che ha posto in luce la grande complessità del problema poiché la riduzione degli spazi in locazione è associata a lavori di adeguamento strutturale delle sedi e di trasloco dei materiali.

Nel Piano di razionalizzazione sono stati esaminati n. 147 immobili corrispondenti ad una spesa complessiva per fitti passivi di € 13.936.800,81, per i quali si sono programmate attività di dismissione, iniziate già nel 2014, portando le sedi in locazione a n.70 con un costo pari a € 5.833.753,29 e con una conseguente riduzione dei costi di € 8.103.047,52, come riepilogato nella seguente tabella 15:

TAB. 9 – RAZIONALIZZAZIONE DEGLI SPAZI – RIDUZIONE DEI FITTI PASSIVI

Piano di Razionalizzazione 2015 - Prospetto riepilogativo					
REGIONI	SEDI IN LOCAZIONE (prima della razionalizzazione)	IMPORTO LOCAZIONI (prima della razionalizzazione)	SEDI IN LOCAZIONE (dopo la razionalizzazione)	IMPORTO LOCAZIONI (dopo la razionalizzazione)	ABBATTIMENTO DELLA SPESA PER LOCAZIONI PASSIVE
ABRUZZO	7	517.986,10	1	22.566,06	495.420,04
BASILICATA	5	674.739,49	2	438.347,29	236.392,20
CALABRIA	10	432.859,41	5	321.548,07	111.311,34
CAMPANIA	7	728.525,00	2	359.684,10	368.840,90
EMILA ROMAGNA	14	924.064,24	8	289.486,31	634.577,93
FRIULI V. GIULIA	3	66.568,10	1	12.881,79	53.686,31
LAZIO	11	2.705.302,21	3	441.410,83	2.263.891,38
LIGURIA	6	462.989,60	5	93.574,99	369.414,61
LOMBARDIA	10	1.963.254,49	6	829.512,87	1.133.741,62
MARCHE	11	1.032.867,68	6	401.204,46	631.663,22
MOLISE	3	328.483,41	1	254.681,56	73.801,85
PIEMONTE	2	164.651,10	0	0	164.651,10
PUGLIA	11	439.329,32	6	117.741,37	321.587,95
SARDEGNA	4	252.968,72	1	88.202,86	164.765,86
SICILIA	15	884.354,44	13	810.712,99	73.641,45
TOSCANA	9	461.238,43	3	127.597,67	333.640,76
TRENTINO A. ADIGE	4	227.047,16	2	49.165,87	177.881,29
UMBRIA	5	141.026,30	1	-16.205,88	157.232,18
VENETO	10	1.528.545,61	4	1.191.640,08	336.905,53
TOTALI	147	13.936.800,81	70	5.833.753,29	8.103.047,52

La razionalizzazione programmata ha portato una riduzione delle locazioni passive pari al 58,2%

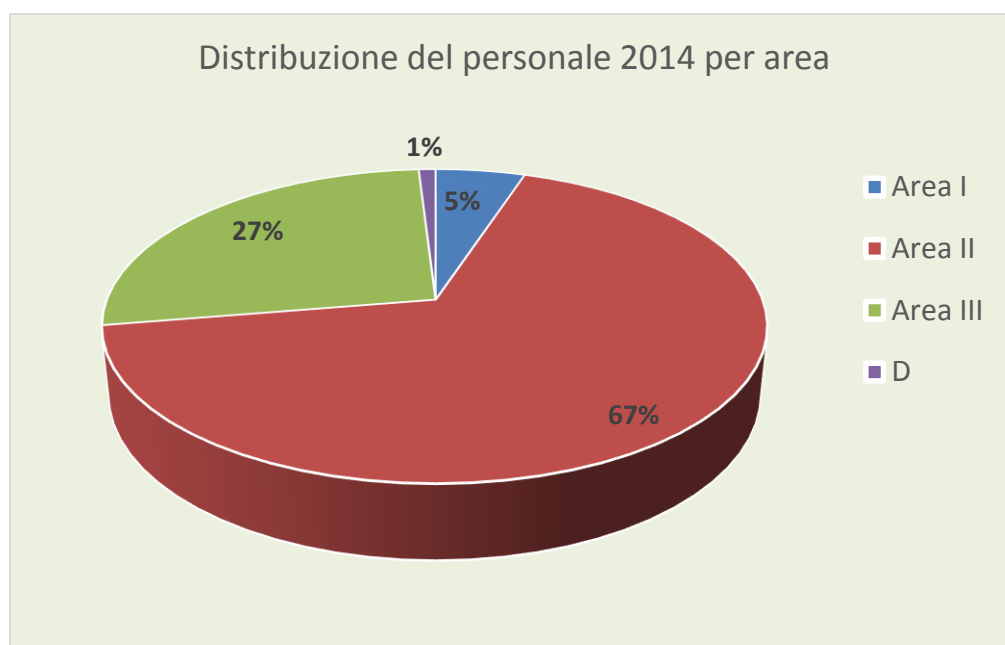
5. Pari opportunità e bilancio di genere

5.1. Elementi propedeutici al bilancio di genere anno 2014

Come già precisato nel paragrafo riguardante l'organico del Ministero, i dati relativi al personale presente nell'anno 2014, individuano alla data del 31 dicembre 2014 la presenza nell'amministrazione centrale e periferica di un totale di 18.234 unità, così distribuite:

AREA RETRIBUTIVA	Numero
Dirigenti di prima fascia	20
Dirigenti di II fascia	147
Area III	4.864
Area II	12.277
Area I	926
<i>Totale</i>	18.234

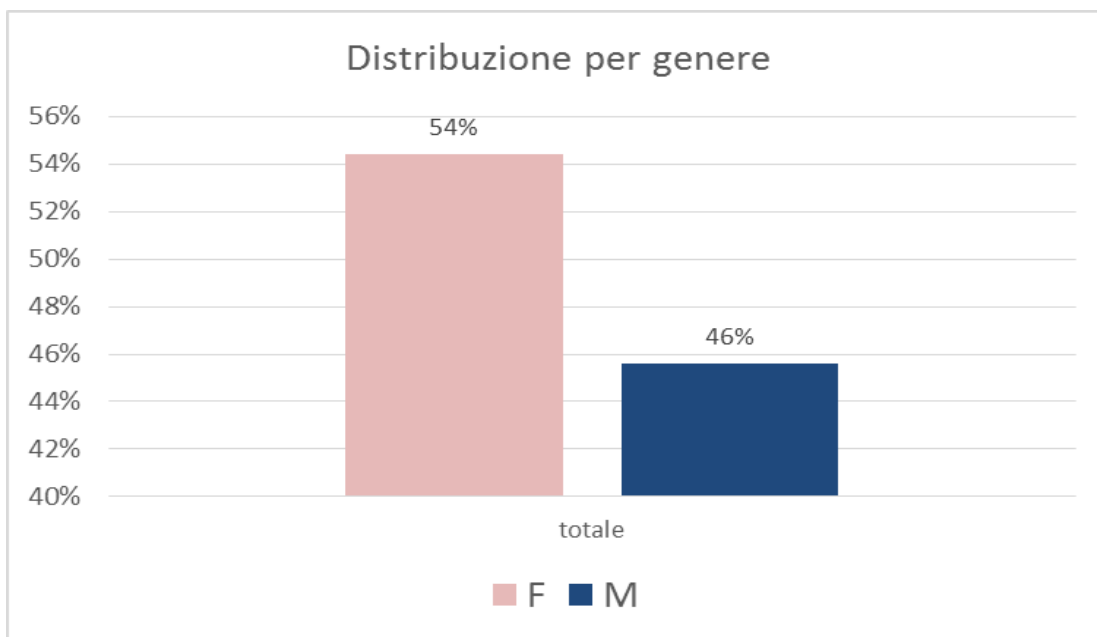
Nel grafico sottostante si evidenzia la suddetta distribuzione in percentuale.



Dal grafico risulta evidente come l'area II, nella quale confluiscono i profili di collaboratori tecnici e amministrativi sia quella con la più alta percentuale di dipendenti.

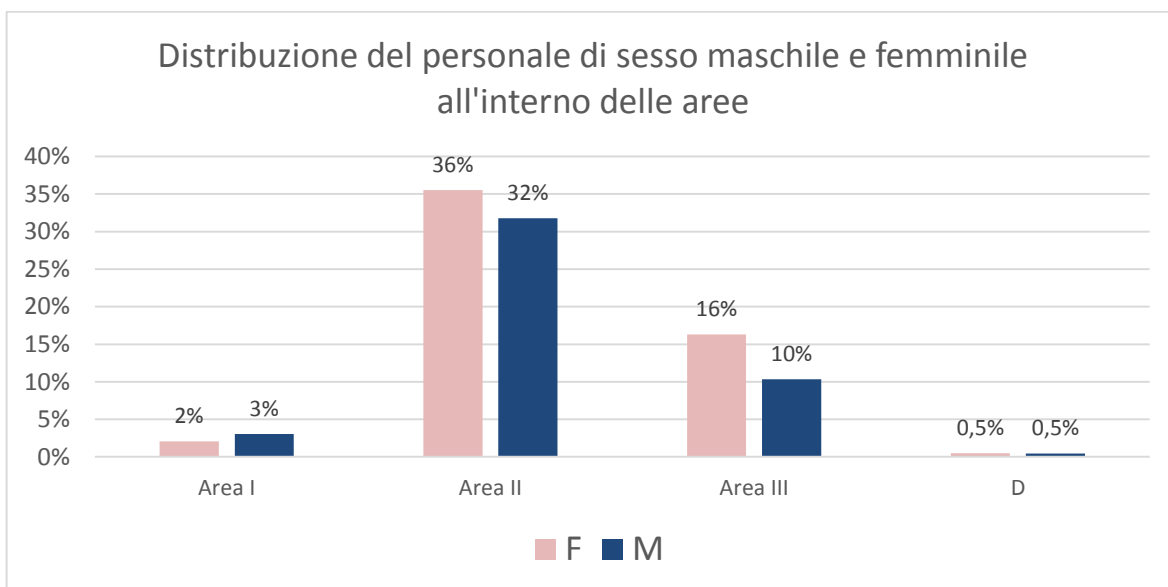
Ciò è dovuto alla particolare "storia" del Ministero, che ha visto negli anni 1975-1985 il massimo numero di assunzioni, in concomitanza con la sua istituzione.

Evidenza interessante è inoltre quella rilevata dal grafico successivo, nel quale viene riportata la distribuzione del personale MiBACT considerata per genere.



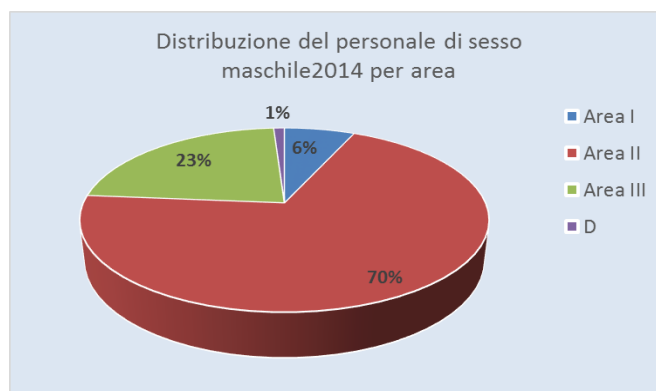
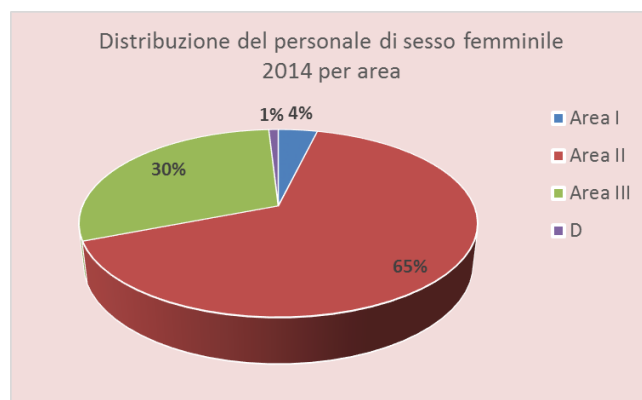
In tale ottica, la percentuale di sesso femminile totalmente rappresentata nel MiBACT è lievemente più alta di quella dell'altro sesso, anch'esso totalmente rappresentato.

Si evidenzia nel grafico successivo la suddivisione tra uomini e donne all'interno della dirigenza e delle singole aree funzionali.



Si può notare come la ripartizione tra i generi risulti sostanzialmente equilibrata nelle diverse aree funzionali.

Altro aspetto interessante è dato dai grafici successivi che evidenziano la distribuzione del personale MiBACT per genere, ossia la distribuzione percentuale nelle diverse aree rispetto ai due sessi.



Si può notare come la distribuzione di presenze totali per area (riportata nel primo grafico) risulti sostanzialmente sovrapponibile alle distribuzioni percentuali per genere. Indice quest'ultimo, ancora una volta, di un'equilibrata ripartizione tra i generi nelle diverse aree.

Altro interessante indice di tale evidenza, sempre sotto l'ottica di un'equa ripartizione di genere, risulta essere il quadro illustrativo riguardante i pensionamenti avvenuti nell'anno 2014. Nelle tabelle sottostanti sono riportati gli elementi significativi riguardanti la *cessazione dal servizio a vario titolo*. Si può facilmente osservare come i dati totali dei cessati relativi alle varie aree, siano solo di poco discostanti tra loro e come l'area funzionale maggiormente interessata, l'area II, trovi proprio in questi anni il picco dei collocamenti a riposo, ad ulteriore dimostrazione della "storia" del Ministero più volte richiamata.

Cessati dal servizio per fascia retributiva, sesso e area funzionale - anno 2014

Fascia Retributiva	Sesso	F1	F2	F3	F4	F5	Dirigenza	Totale
Dirigenti	femmine						7	7
Area I			13					13
Area II		33	24	65	10			132
Area III		2	9	25	35	59		130
Dirigenti	maschi						9	9
Area I			14					14
Area II		58	48	55	16			177
Area III		4	7	9	14	25		59
Totale complessivo		97	115	154	75	84	16	541

Cessati dal servizio di sesso femminile - anno 2014

Tipologie di cessazione	Area I	Area II	Area III	Dirigenti	Totale
Collocamento a riposo per limite di età	1	46	50	2	99
Decesso		13	6		19
Dimissione volontaria	2	28	40	4	74
Esonero			6		6
Legge 335/95 art. 2 co. 12 (cessazione per inabilità)	2	7	4		13
Legge 335/95 art. 2 co. 21 (pens. Anticipato ad anni 60 per le donne)	2	6	6	1	15
Limite massimo di servizio lg. 46/58 e Artt. 25 e 26 C.C.N.L.	5	19	8		32
Passaggio ad altre Amministrazioni		8	7		15
Risol. rapporto artt.21/22 (ex Dispensa dal Servizio per malattia)		3	3		6
Trattenimento Sentenza 282/91 Corte Costituzionale	1	2			3
Totale complessivo	13	132	130	7	282

Cessati dal servizio di sesso maschile - anno 2014

Tipologie di cessazione	Area I	Area II	Area III	Dirigenti	Totale
Collocamento a riposo per limite di età	4	80	32	5	121
Decesso	1	21	3		25
Dimissione volontaria	2	23	11	3	39
Legge 335/95 art. 2 co. 12 (cessazione per inabilità)	2	18	4		24
Licenziamento disciplinare cp		2	1		3
Limite massimo di servizio lg. 46/58 e Artt. 25 e 26 C.C.N.L.	2	17	2		21
Passaggio ad altre Amministrazioni	2	8	5	1	16
Passaggio altra Amministrazione Art. 65 D.P.R. 3/57		1			1
Risol. rapporto artt.21/22 (ex Dispensa dal Servizio per malattia)	1	6	1		8
Trattenimento Sentenza 282/91 Corte Costituzionale		1			1
Totale complessivo	14	177	59	9	259

Dal confronto dei dati, sempre sotto l'aspetto di genere, si può individuare un più alto ricorso alle dimissioni volontarie da parte del personale femminile.

Infatti, su un totale di 541 cessazioni concesse a vario titolo, benché la percentuale in uscita si attesti in misura equivalente tra i due sessi, le dimissioni volontarie, ossia, il ricorso all'uscita prima del raggiungimento del limite massimo di età consentito, risulta per le donne essere nettamente superiore a quello maschile, attestandosi consistentemente sopra il 55%.

Il CUG

Come noto, con decreto Direttoriale del 13 settembre 2011, integrato e modificato dai Decreti Direttoriali 21/09/2011, 04/10/2011 e 11/10/2011, è stato istituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, in applicazione dell'art.21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183 e dell'art. 3, 4 comma, della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011.

Il Comitato unico di garanzia (CUG) su impulso dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) ha inteso avviare un'indagine sul *benessere organizzativo*.

I risultati dell'indagine sono stati oggetto di analisi ed elaborazione da parte del Comitato stesso nell'ambito delle proprie attività.

5.2. Benessere Organizzativo

Rilevazione e risultati delle indagini svolte sul personale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009

L'indagine sul benessere organizzativo, promossa dall'OIV è stata realizzata nel luglio 2014 e rappresenta la prima applicazione presso l'amministrazione del modello di questionario adottato con delibera del 29 maggio 2013 dalla CIVIT - Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche -, oggi ANAC -Autorità Nazionale Anticorruzione.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione riferito sia alla qualità della vita, sia al grado di benessere fisico, psicologico e sociale nella comunità lavorativa. Analizzare il benessere di un'organizzazione pubblica nasce dall'esigenza di comprendere se la struttura assolve, in maniera efficiente, i suoi compiti di servizio verso la comunità esterna e verso i propri dipendenti; conseguentemente la gestione delle risorse umane non si esaurisce nella mera amministrazione, ma considera anche la persona, le sue motivazioni e la proiezione nell'ambiente di lavoro. Infatti, studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle che vantano dipendenti soddisfatti, impiegati in un ambiente sereno e partecipativo. Fondamentale è come il personale vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

L'indagine, come precisato, promossa dall'Organismo interno di valutazione ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, è frutto della collaborazione con la ex Direzione Generale l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale e comprende tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Si riporta in allegato la summenzionata relazione (**Allegato n. 6**).

6. Il processo di redazione della relazione sulla *performance*

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Con la seguente griglia si rappresentano i soggetti che sono intervenuti nel processo di redazione della Relazione sulla *performance* nonché le fasi, i tempi e le responsabilità.

COSA	CHI	COME	QUANDO
Esame e valutazione della struttura del documento	Ufficio di Gabinetto	Studio e analisi della normativa e delle delibere CIVIT di riferimento	dicembre
Predisposizione della Relazione sulla performance	Vertice dell'Amministrazione	Analisi e controllo degli atti di pianificazione, monitoraggio e valutazione	Febbraio - aprile
Approvazione e adozione della relazione	Ministro	Decreto	Aprile - maggio
Validazione della redazione	OIV	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n.6 del 2012	Entro il mese maggio
Pubblicazione della Relazione e del documento di valutazione	OIV	Pubblicazione nel sito Web del MiBACT, link "Amministrazione trasparente"	contestualmente alla validazione

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Come è noto, la Relazione sulla *performance* costituisce l'atto conclusivo del ciclo di gestione della *performance*. In tale ottica ed al fine di porre in essere azioni migliorative e correttive, vengono di seguito rappresentati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della *performance* per gli anni 2013 e 2014:

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Buona connessione tra le fasi del ciclo di gestione della <i>performance</i> e le fasi del ciclo economico-finanziario.</p> <p>Coinvolgimento della dirigenza</p> <p>Supporto della CiVIT e del MEF-RGS-IGB</p>	<p>Difficoltà a gestire le restrizioni di bilancio in un quadro che presenta molte rigidità, in particolare nella gestione del personale.</p> <p>L'azione di coordinamento è stata assai complicata, in particolare rispetto agli uffici periferici che, facendo riferimento ad una struttura gerarchica regionalizzata, non rispondono in modo soddisfacente ad indicazioni e indirizzi dell'amministrazione centrale. Infatti il rapporto tra le strutture centrali e quelle territoriali, filtrato notevolmente, a volte esclusivamente, dalle direzioni regionali, tende a produrre una evidente antinomia tra il processo di gestione della <i>performance</i> e il ciclo economico – finanziario, con difficoltà notevoli nell'azione di raccordo, di coordinamento, di omogeneizzazione di procedure, di maggiore efficienza complessiva.</p> <p>Carenze nel sistema di indicatori che spesso trascura il nesso tra la tipologia di obiettivo e i rapporti di valori (indicatori) che consentono di esprimere i risultati in sede di monitoraggio</p> <p>Necessità di una maggior cura nell'individuazione degli obiettivi strategici e strutturali.</p>

Va evidenziato, ancora una volta, che la situazione sopra rappresentata non tiene conto dei cambiamenti strutturali intervenuti con l'applicazione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171 che hanno modificato sostanzialmente l'intero MiBACT.

Il percorso di rinnovamento intrapreso dalla riorganizzazione e, al momento della stesura della presente relazione, non ancora concluso, nella fase di elaborazione ha tenuto conto anche dei "Punti di debolezza" evidenziati dallo schema sopra rappresentato.