



*Ministero dello sviluppo
economico*

RELAZIONE

**SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DELLA VALUTAZIONE, DELLA
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI**

(Anno 2017)

(Articolo 14, comma 4, lettera a) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Indice

PREMESSA	3
FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	4
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	5
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
PERFORMANCE INDIVIDUALE	6
STRUTTURA TECNICA E INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO	7
TRASPARENZA	8
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	8
STANDARD DI QUALITÀ	8
MONITORAGGIO SULL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE PER L'ANNO 2018	9
PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	10
INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI	11
INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	11
INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	12
IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	12
DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	13

PREMESSA

Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, l'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), *“monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi”*.

Il presente documento contiene la predetta relazione annuale dell'OIV relativamente al ciclo di gestione della performance dell'anno 2017. Il documento contiene inoltre alcune proposte di miglioramento alla luce delle criticità riscontrate nell'esercizio 2017, tenendo anche conto delle azioni di miglioramento poste in essere nell'anno in corso.

Occorre altresì rilevare che la titolarità dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Ministero dello Sviluppo Economico è stata vacante dal 30 novembre 2016 al 1 agosto 2017. Con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 1 agosto 2017 è stato nominato l'attuale titolare dell'OIV. Pertanto, con riferimento al ciclo di gestione della performance dell'anno 2017, l'attuale titolare dell'OIV ha potuto espletare solo parzialmente le proprie funzioni. In particolare, il Piano della performance e i primi monitoraggi sono stati attuati dall'Amministrazione senza la supervisione metodologica dell'OIV. Non è stato quindi possibile prevenire – se non a partire dal ciclo della performance dell'anno 2018 – alcune criticità, principalmente attinenti alla quantità e qualità degli obiettivi e indicatori e alla metodologia di misurazione e valutazione delle performance, che sono espone nel presente documento.

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) è il soggetto preposto all'ideazione e alla realizzazione delle politiche a sostegno dei settori produttivi, con il fine di promuovere una crescita sostenuta e duratura. Le funzioni del Ministero sono state riorganizzate con il decreto del 5 dicembre 2013, che ha definito i seguenti ambiti di competenza:

1. Politica industriale
2. Politica per l'internazionalizzazione
3. Politica energetica
4. Politica per le comunicazioni
5. Funzioni in materia di governo del mercato

Il MiSE è una organizzazione complessa e articolata. Al 31 dicembre 2017, la struttura organizzativa era costituita, ad un primo livello, dal Segretario Generale e da ulteriori 15 Direzioni Generali e, ad un secondo livello, da 130 Divisioni, una parte delle quali distribuite sul territorio (Tab. 1).

Tabella 1 – struttura organizzativa

UFFICI DIRIGENZIALI GENERALI	DIVISIONI
Segretariato generale	2
Direzione generale per la politica industriale e la competitività e le piccole e medie imprese	9
Direzione generale per la lotta alla contraffazione - Ufficio italiano brevetti e marchi	9
Direzione generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica	15
Direzione generale per la politica commerciale internazionale	6
Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi	7
Direzione generale per la sicurezza anche ambientale delle attività minerarie ed energetiche - Ufficio nazionale minerario per gli idrocarburi e le georisorse	6
Direzione generale per la sicurezza dell'approvvigionamento e le infrastrutture energetiche	7
Direzione generale per il mercato elettrico, le energie rinnovabili, l'efficienza energetica ed il nucleare	8
Direzione generale per la pianificazione e la gestione dello spettro radioelettrico	4
Direzione generale per i servizi di comunicazione elettronica di radiodiffusione e postali	6
Istituto superiore delle comunicazioni e delle tecnologie dell'informazione	4
Direzione generale per le attività territoriali	15
Direzione generale per gli incentivi alle imprese	10
Direzione generale per la vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali	7
Direzione generale per le risorse, l'organizzazione e il bilancio	8
Funzioni dirigenziali presso gli Uffici diretta collaborazione	6
Funzioni dirigenziali presso l'Organismo indipendente di valutazione	1
<i>Totale uffici</i>	<i>130</i>

La dotazione organica delle posizioni dirigenziali, sempre al 31 dicembre 2017, risultava composta da 19 unità di I^ fascia e 130 unità di II^ fascia. Il personale di ruolo effettivamente in servizio presso il MiSE al 31 dicembre 2017 ammontava invece a 2.697 unità, di cui 135 con funzioni dirigenziali e 2.562 delle aree professionali. Il personale esterno in servizio presso il MiSE era invece costituito da 46 unità, di cui 6 dirigenti e 40 unità delle aree professionali.

In termini qualitativi, i dati elaborati dall'amministrazione nella Relazione sulla Performance dell'anno 2017, indicano che l'età media del personale è di 54 anni mentre quella dei dirigenti è di 56 anni. Il tasso di assenze del personale (sia in Sede sia negli uffici della rete) è pari al 18,17%. Inoltre, la percentuale di dirigenti donne sul totale dei dirigenti è pari al 45,67%, mentre la percentuale di donne rispetto al totale del personale è del 46,39%.

La dimensione organizzativa, la quantità e qualità delle risorse umane e la peculiare articolazione organizzativa sono fattori di contesto rilevanti per la corretta operatività del ciclo della performance.

PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance dell'anno 2017 si è avviato con l'elaborazione del Piano della performance 2017-2019 adottato con il D.M. 11 luglio 2017. Precedentemente, erano stati predisposti i seguenti documenti correlati all'adozione del Piano:

- a) l'atto di indirizzo del Ministro che ha definito le priorità politiche per il triennio 2017-2019 (Atto del 21 giugno 2016);
- b) le note integrative a Legge di Bilancio per il triennio 2017-2019;
- c) la Direttiva Annuale del Ministro, approvata con il D.M. 5 luglio 2017.

Il ciclo della performance si è poi concluso con la Relazione della performance 2017, approvata con il D.M. 7 marzo 2018 (la Relazione è stata poi validata dall'OIV con attestazione resa il 24 aprile 2018). Si segnala quindi per il 2017 un consistente ritardo nella adozione dei documenti di programmazione: il termine ordinatorio previsto per l'adozione del Piano della performance è il 31 gennaio, mentre la Direttiva Annuale deve essere emanata entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di Bilancio. La Relazione sulla performance è stata invece approvata in anticipo rispetto al termine ordinatorio previsto dalla legge (30 giugno).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nell'anno 2017 i documenti del ciclo della performance hanno complessivamente definito 126 obiettivi di primo livello (25 obiettivi strategici e 101 strutturali). Ad un secondo livello di programmazione, sono stati definiti 55 obiettivi operativi (assegnati ai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa) e 329 obiettivi divisionali (assegnati ai titolari di Uffici dirigenziali non generali). A questi si aggiungono ulteriori obiettivi connessi al miglioramento dei servizi. Si tratta evidentemente di una numerosità eccessiva che fa perdere intellegibilità al sistema di misurazione e valutazione, generando informazioni troppo dettagliate e dispersive per poter garantire una efficace azione di controllo, soprattutto a livello strategico.

Anche la qualità e l'articolazione degli obiettivi programmati nel 2017 non può essere valutata in termini complessivamente positivi, restando scarsa la capacità di programmazione pluriennale e da migliorare le modalità di misurazione degli indicatori. Per quanto riguarda la rispondenza degli obiettivi con i requisiti di cui all'art. 5 del Decreto Legislativo 150/2009, le declaratorie degli obiettivi non sempre definiscono con chiarezza i risultati e fanno per lo più riferimento ad attività "routinarie". Ne deriva che la valutazione della performance organizzativa dell'anno 2017 resta sostanzialmente connessa alla esecuzione di attività amministrative, senza realmente coniugarsi con i profili della rilevazione della qualità dell'azione amministrativa e dei suoi effetti su cittadini ed utenti.

Si segnala inoltre che, a fine anno (D.M. 21 dicembre 2017), sono stati rimodulati alcuni obiettivi e indicatori della Direttiva annuale del Ministro. Tale rimodulazione in prossimità della scadenza del periodo di programmazione andrebbe evitata. Eventuali rimodulazioni dei documenti programmatici andrebbero realizzate con maggiore tempestività, con congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'arco temporale di programmazione ed adeguatamente motivate sulla base dei risultati dei monitoraggi periodici.

Come per il 2016, anche la Direttiva annuale dell'anno 2017 ha assegnato in modo diversificato l'obiettivo di miglioramento previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del MiSE. Si rinvia sul punto alle considerazioni già formulate nella precedente Relazione sul funzionamento del sistema per l'anno 2016. In questa sede, si evidenzia che l'OIV è stato messo solo sporadicamente a conoscenza delle relazioni di consuntivazione dell'obiettivo di miglioramento 2017. Una tale circostanza non consente una valutazione completa del funzionamento del ciclo della performance.

Oltre al problema della eccessiva numerosità e della scarsa qualità degli obiettivi, i documenti del ciclo della performance dell'anno 2017 fanno rilevare un insufficiente collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie.

Agli obiettivi strategici definiti nel Piano della Performance 2017-2019 sono state associate risorse pari a 530,2 ML di euro che rappresentano il 7% degli stanziamenti definitivi del Bilancio del Mise (7.144,12 ML). La gran parte delle risorse finanziarie (93%) sono state invece associate agli obiettivi c.d. "strutturali". Tali obiettivi non sono collegati alle priorità politiche e tendono a rappresentare elementi relativi alle attività routinarie svolte dagli uffici dell'amministrazione (per es., la predisposizione di atti, piani, programmi, documenti, rapporti, riparti di risorse, stati di avanzamento generici, ecc.).

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Con riferimento alla valutazione della performance individuale, la scarsa differenziazione dei giudizi continua a costituire un aspetto critico della valutazione individuale, soprattutto per quanto riguarda il personale dirigenziale di livello non generale. Nello specifico, si rileva (Tab. 2) che il 62,12% dei dirigenti generali ha conseguito il massimo punteggio (105 su 105), con un leggero miglioramento del livello di differenziazione rispetto all'anno precedente (nel 2016 la percentuale era stata pari al 64,16%). I punteggi conseguiti dai dirigenti di seconda fascia (Tab. 3) dimostrano, invece, un significativo appiattimento verso l'alto, considerando che ben l'86,95% dei valutati ha conseguito nel 2017 il massimo punteggio (105 su 105).

Tabella 2 – Valutazione dei dirigenti generali, anno 2017

Punteggio conseguito su 105	Fasce di performance	n. dirigenti per fascia
98/105	Dirigenti di I Fascia	2
100/105	Dirigenti di I Fascia	1
101/105	Dirigenti di I Fascia	4
105/105	Dirigenti di I Fascia	11
TOTALE		n. 18

Tabella 3 - Valutazione dei dirigenti non generali, anno 2017

Punteggio conseguito su 105	Fasce di performance	n. dirigenti per fascia
87,50/105	Dirigenti di II Fascia	1
103/105	Dirigenti di II Fascia	21
105/105	Dirigenti di II Fascia	106
TOTALE		n. 128

STRUTTURA TECNICA E INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Il sistema informativo a supporto del ciclo di gestione della performance dell'anno 2017 è apparso sostanzialmente inadeguato e si sono riscontrate notevoli criticità. In primo luogo, la raccolta, archiviazione e trasmissione delle informazioni non è stata adeguatamente supportata da un apposito sistema informatico dedicato che, anzi, è risultato del tutto assente. La raccolta e trasmissione delle informazioni è stata svolta attraverso lo scambio di schede (file in formato word, excel o, più spesso, in formato .pdf, in molti casi non elaborabile). L'aggregazione e l'elaborazione dei dati risulta quindi inefficiente e potenzialmente esposta a rischio di errori di calcolo/elaborazione. Su impulso dell'OIV, l'Amministrazione ha attivato, con riferimento alla compilazione della Relazione sulla Performance 2017, un sistema di tabelle excel ed implementato una modalità di compilazione e condivisione attraverso la piattaforma Sharepoint. Ciò ha consentito una prima – benché incompleta – elaborazione automatica dei dati relativi al consuntivo per l'anno 2017. Anche se dai controlli a campione effettuati dall'OIV in sede di validazione della Relazione sulla performance non sono emersi errori di calcolo rilevanti, il rischio rimane comunque elevato ed è necessario dotarsi di un sistema informatico dedicato e funzionale, che avrebbe anche il vantaggio di ridurre l'impatto organizzativo della misurazione della performance.

In secondo luogo, rimane aperta la questione relativa alla revisione del sistema di controllo di gestione. Tale sistema, seppur presente, non appare attualmente utilizzato nell'ambito dei processi decisionali e non è pienamente collegato ai processi organizzativi del Ministero. Sarebbe necessario provvedere ad una sua rivisitazione, partendo da una preventiva mappatura dei processi sulla quale innestare, da un lato, la rilevazione delle risorse assorbite dalle attività dei processi e, dall'altro, la misurazione dei profili quantitativi e qualitativi degli *output* dei processi (beni, servizi, provvedimenti amministrativi, ecc.).

Altro capitolo importante riguarda l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente a supporto dell'OIV in termini sia di risorse umane e finanziarie, sia di competenze professionali disponibili. Al riguardo si rileva che al 31 dicembre 2017 risultava una dotazione organica di un dirigente e 10 unità di personale ma solo 8 di queste posizioni risultavano effettivamente coperte (il numero si è peraltro ridotto a 6 nel primo semestre del 2018). Sarebbe pertanto necessario rafforzare la struttura integrando le posizioni vacanti.

TRASPARENZA

L'OIV è tenuto ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato dei dati pubblicati nella sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale (art. 14, c. 4, lett. g, del d.lgs. n. 150/2009, delibere A.N.A.C. n. 1310/2016 e 236/2017). L'attestazione prevista per il 31 marzo 2017 è stata effettivamente resa dall'OIV in data 3 novembre 2017. Questo ritardo è dovuto alla circostanza – già richiamata in premessa – che l'attuale titolare monocratico dell'OIV del Ministero dello Sviluppo Economico è stato nominato con Decreto Ministeriale del 1 agosto 2017, con decorrenza dell'incarico a partire dal 10 agosto 2017, avendo il precedente titolare dell'OIV cessato le sue funzioni a dicembre 2016. Pertanto, l'incarico di OIV è rimasto vacante da dicembre 2016 ad agosto 2017 e non c'è stata oggettivamente la possibilità di rendere l'attestazione prima. In ogni caso, l'attestazione è stata resa secondo le modalità prescritte dalla Delibera ANAC n. 236/2017, sulla base delle verifiche condotte sul materiale istruttorio conservato negli archivi informatici della Struttura Tecnica Permanente e relativo all'intervallo temporale 27- 31 marzo 2017. Le principali criticità riscontrate sono attinenti all'aggiornamento e all'apertura del formato di alcuni dati. In parte le criticità suddette sono imputabili ad una inadeguata struttura organizzativa a supporto della trasmissione e pubblicazione delle informazioni e alla presenza presso il Ministero dello sviluppo economico anche nel corso del 2017 di due Responsabili, rispettivamente della Trasparenza e della Prevenzione della corruzione, con la conseguente difficoltà di coordinamento (nel 2018 la tale problematica è stata risolta con la assunzione in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione delle funzioni aggiuntive in tema di trasparenza).

L'integrazione tra il ciclo della performance 2017-2019 e le misure programmate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità 2017-2019 appare non pienamente realizzata. Alla Priorità Politica (n. IX) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione corrispondono infatti obiettivi strategici di tre sole Direzioni Generali. In generale, la trasparenza è inclusa nell'ambito dei c.d. "obiettivi di miglioramento" previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore nell'anno 2017, tuttavia si tratta di una integrazione ancora parziale.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento degli *stakeholder* costituisce un metodo di lavoro consolidato nelle attività del Ministero. Si pensi, solo a titolo di esempio, alle attività connesse alla gestione delle crisi aziendali che si fondano su una interazione e dialogo costante con tutte le parti interessate. Nonostante questo approccio sia consolidato nella gestione delle attività, nel corso del 2017 non sono state rilevate forme strutturate di coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito dei processi di definizione degli obiettivi e valutazione delle performance. Si tratta invece di un ambito di grande rilevanza, sul quale occorrerà investire, anche tenuto conto di quanto disposto dall'art. 19-bis del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introdotto con l'art. 13, comma 2, del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

STANDARD DI QUALITÀ

Nel corso del 2017 le Direzioni Generali hanno formulato le proposte di aggiornamento annuale degli standard di qualità dei servizi. Alcune Direzioni hanno apportato modifiche migliorative dei propri standard, mentre nella maggior parte dei casi sono stati confermati i servizi precedentemente censiti. Si sottolineano ancora, per quanto concerne la gestione dei servizi all'utenza e la valutazione sul raggiungimento degli standard di qualità, alcune criticità già emerse in passato: un deficit di attenzione verso il grado di soddisfazione degli utenti e talora verso il coinvolgimento degli stakeholder e la gestione dei reclami, una scarsa integrazione fra standard di qualità e ciclo della performance. È necessario dare attuazione con decisione a quanto previsto dall'art.19 bis del decreto legislativo n.150/2009, come modificato dal decreto

legislativo n.74/2017, in termini di coinvolgimento degli utenti nell'ambito della valutazione della performance organizzativa.

MONITORAGGIO SULL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE PER L'ANNO 2018

L'avvio del ciclo della performance per l'anno 2018 si è caratterizzato per l'attuazione di una serie di azioni volte a dare una prima soluzione ad alcune delle criticità rilevate con riferimento al ciclo della performance per l'anno 2017:

- a) Riduzione del ritardo nell'adozione dei documenti di programmazione. Subito dopo il suo insediamento, questo Organismo ha sollecitato l'amministrazione a garantire un puntuale rispetto dei termini ordinatori previsti per l'adozione dei documenti di programmazione e di rendicontazione connessi al ciclo della performance. Questa azione ha consentito di risolvere – almeno parzialmente – il problema del ritardo nell'adozione dei documenti di programmazione, registrato con riferimento all'anno 2017. Come si può notare nella Tabella seguente, si è conseguita una sensibile riduzione del ritardo nelle scadenze attinenti al ciclo della performance. Infatti:
- il Piano della performance 2018-2020 è stato approvato con D.M. del 2 marzo 2018 (con un solo mese di ritardo rispetto alla scadenza prevista; ritardo peraltro motivato dalla necessità di procedere preliminarmente all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance; il Sistema è stato registrato dalla Corte dei Conti in data 16 febbraio 2018);
 - la Relazione della performance 2017 è stata approvata con il D.M. 7 marzo 2018, con oltre 3 mesi di anticipo rispetto alla scadenza del 30 giugno.

Tabella 4 –Date di approvazione dei documenti del ciclo della performance – confronto esercizi 2017-2018

	Data di approvazione 2017	Data di approvazione 2018
Piano della Performance <i>Scadenza prevista 31 gennaio</i>	D.M. 11 luglio 2017	D.M. 2 marzo 2018
Direttiva Annuale del Ministro <i>Entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di Bilancio</i>	D.M. 5 luglio 2017	D.M. 2 marzo 2018
Relazione sulla Performance <i>Scadenza prevista 30 giugno</i>	D.M. 5 luglio 2017	D.M. 7 marzo 2018

- b) Numerosità di obiettivi e indicatori. È stata realizzata una significativa riduzione del numero degli obiettivi triennali. In particolare, si è realizzata una riduzione pari all'81% del numero degli obiettivi strategici: da 126 obiettivi strategici/strutturali definiti nella programmazione dell'anno 2017 si è passati a 24 obiettivi strategici/strutturali programmati nell'esercizio 2018. Tale riduzione è da valutarsi in termini complessivamente positivi poiché ha portato ad una generale riqualificazione degli obiettivi in una logica di maggiore focalizzazione sui risultati e gli impatti (*outcome*).
- c) Scarso collegamento tra obiettivi e risorse. L'avvio del ciclo della performance per l'anno 2018 (Piano della performance) segna una inversione di tendenza con riferimento alla criticità registrata nel 2017 in termini di collegamento tra obiettivi strategici e risorse. Nel piano della performance 2018 il 99,7 delle risorse stanziare in bilancio è stato effettivamente associato agli obiettivi strategici.
- d) Sistema informatico a supporto della performance. Nel primo semestre del 2018 l'amministrazione, su sollecitazione dell'OIV, ha attivato un nuovo sistema informatico a supporto della misurazione e valutazione della performance organizzativa. Il sistema, in prospettiva, potrà anche gestire la valutazione della performance individuale e il controllo di gestione, essendo

integrato/integrabile con altri software gestionali in uso presso il Ministero. Di rilevante importanza è stato lo sviluppo di un *dashboard* relativo al monitoraggio degli obiettivi strategici che consente una rapida ed immediata visualizzazione dei risultati del monitoraggio su base quadrimestrale degli obiettivi strategici. Il sistema è attualmente in fase di sperimentazione e richiede ulteriori interventi per essere messo a regime. Si tratta tuttavia di una importante innovazione che consentirà di migliorare l'utilizzo dei dati di *performance* nei processi decisionali e di espletare con maggiore compiutezza la funzione di *performance audit* dell'OIV.

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Sulla base delle criticità riscontrate e tenuto conto di quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009, così come novellato dal D.lgs. 74/2017, si ritiene opportuno formulare le seguenti proposte di miglioramento e raccomandazioni ai vertici amministrativi:

1. Si suggerisce di operare al fine di qualificare ulteriormente il processo di definizione degli obiettivi operativi (annuali) e dei connessi indicatori, proseguendo quanto già realizzato con riferimento agli obiettivi strategici (triennali), i quali hanno invece un livello di sviluppo decisamente più elevato. Occorre progressivamente superare la misurazione degli obiettivi operativi (a livello di C.d.R. e divisionale) basata quasi esclusivamente sul grado di realizzazione delle attività, integrando il più possibile logiche di misurazione multidimensionale.
2. È opportuno mantenere elevata l'attenzione sul rispetto delle scadenze previste per l'adozione dei documenti programmatici e consuntivi del ciclo di gestione della *performance*. Si tratta di un presupposto essenziale per rendere significativi i monitoraggi intermedi sul livello di realizzazione dei risultati. A sua volta, un corretto monitoraggio intermedio può consentire, da un lato, di verificare se i target prefissati siano realmente sfidanti e, dall'altro, di intervenire con correttivi adeguati in corso di esercizio.
3. Occorre rafforzare l'impegno per la piena messa a regime del sistema informatico a supporto della misurazione e valutazione della performance. La prima sperimentazione del nuovo sistema informatico - applicata al monitoraggio degli obiettivi strategici al 30 aprile 2018 - ha dato risultati incoraggianti. Le potenzialità del sistema sono notevoli e la sua messa a regime consentirebbe di migliorare sensibilmente la qualità del sistema di misurazione e valutazione. Si ritiene quindi di raccomandare l'accelerazione della sua messa a regime e la sua estensione a tutti gli obiettivi/indicatori definiti dai documenti programmatici. Inoltre, è opportuno realizzare l'implementazione del modulo dedicato al controllo di gestione, contestualmente alla realizzazione della mappatura dei processi del Ministero.
4. Con riferimento al problema della scarsa differenziazione dei giudizi, si suggerisce di intervenire su due fronti. Da un lato, è necessario ripensare la formulazione degli obiettivi assegnati al personale (dirigenziale e non), dei relativi indicatori e target, definendo elementi maggiormente sfidanti e non meramente esecutivi. Dall'altro, occorre operare affinché i valutatori utilizzino in maniera più appropriata la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, secondo una logica orientata alla crescita delle competenze professionali. È necessario inoltre effettuare una adeguata formazione ai valutatori e ai valutati in merito al corretto utilizzo del sistema di misurazione e valutazione della performance. In questo senso, l'OIV ha apprezzato le iniziative formative realizzate nel corso del 2018 dalla Direzione Generale per le Risorse, l'Organizzazione e il Bilancio e raccomanda di intensificare ulteriormente tale investimento nel prossimo futuro.

5. Occorre dare tempestiva attuazione a quanto disposto in materia di coinvolgimento degli *stakeholder* dall'art. 19-bis del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introdotto con l'art. 13, comma 2, del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74.
6. Con riferimento al tema della trasparenza, è necessario intervenire per risolvere alcune rilevanti criticità. Innanzitutto, è necessario rendere maggiormente omogenea la pubblicazione delle informazioni riguardanti importanti ambiti di attività del Ministero tra cui, in particolare, l'erogazione di contributi e vantaggi economici (al momento sono pubblicati database con campi informativi diversificati). Inoltre, è necessario integrare la trasparenza nell'ambito degli obiettivi strategici ed operativi del Ministero. In tal senso potrebbe essere opportuno definire alcuni obiettivi in materia di trasparenza trasversali ai Centri di Responsabilità, eventualmente utilizzando la categoria dei c.d. "obiettivi di miglioramento" previsti dal vigente Sistema di misurazione valutazione della performance.
7. Con riferimento alla collocazione istituzionale dell'OIV si richiama la Delibera n. 14/2012/G della Corte dei Conti in base alla quale *"la collocazione istituzionale riservata agli Organismi - aspetto di rilievo evidentemente non solo formale - ... deve risultare al di fuori dell'apparato amministrativo e degli uffici di diretta collaborazione ma, in considerazione dell'importanza del ruolo svolto, in stretto collegamento con gli Organi di indirizzo politico ..."*. Nella predetta delibera, peraltro, la Corte, richiamando le circolari della Ragioneria Generale dello Stato, indica che l'OIV deve configurarsi come autonomo centro di costo e che al funzionamento della Struttura tecnica deve provvedersi con le stesse unità di personale effettivamente in servizio presso gli ex SECIN e con le qualifiche ivi previste. Come già rilevato, la Struttura Tecnica Permanente è attualmente costituita da 6 posizioni rispetto alle 10 previste dall'organico. Si rende necessario coprire le 4 posizioni mancanti¹. Per quanto riguarda la posizione del dirigente della struttura tecnica permanente, invece, l'amministrazione ha già provveduto a pubblicare tempestivamente l'interpello alla scadenza del precedente incarico dirigenziale.

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

INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

L'integrazione fra ciclo della performance e ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio non ha presentato nel 2017 innovazioni o miglioramenti nei tempi e nei contenuti.

In sostanza, infatti, l'integrazione è consistita nella presentazione da parte dei Centri di Responsabilità delle proposte di obiettivi strategici 2017-2019 in coerenza con le Priorità politiche e con la Nota integrativa al disegno di legge di bilancio per il medesimo triennio; le proposte sono state poi consolidate, a legge di bilancio approvata, tramite la Direttiva annuale.

Il protrarsi dei tempi di approvazione della Direttiva e del Piano della performance, già evidenziati, ha peraltro di fatto svuotato di significato una possibile integrazione, in termini di obiettivi e di indicatori, fra i tre documenti (Nota integrativa, Direttiva, Piano). Lo stesso dicasi per il Piano triennale di prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità, approvato invece nei termini (DM 30

¹ Sul punto occorre notare che nell'Indagine sulla riorganizzazione dei controlli interni ai sensi del d.lgs. 150/2009 (Delibera n. 14/2012/G) la Corte dei Conti individuava come critica la situazione del MiSE che *"...è dotato di 12 unità di supporto a fronte delle 32 già previste complessivamente per i Servizi di controllo interno dei Ministeri accorpati ..."*.

gennaio 2017) e i cui contenuti sono rimasti avulsi dalla restante programmazione della performance, che con grande ritardo ne ha poi ripreso alcune limitate istanze.

E' stato tuttavia avviato, in termini organizzativi, un lavoro di coordinamento della programmazione da parte del Segretariato Generale, appena entrato in attività, che nell'annualità successiva ha trovato sviluppo, con il supporto metodologico dell'OIV, nell'alveo delle novità nel contenuto e rappresentazione della Nota integrativa al disegno di legge di approvazione del bilancio dello Stato 2018-2020 apportate dalla Ragioneria Generale dello Stato a seguito del completamento della riforma del bilancio (circolare 23/2017) e delle indicazioni circa l'integrazione fra i diversi cicli formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a seguito della entrata in vigore decreto legislativo n.74 del 2017 (Linee guida n.1/2017).

In questo processo di rinnovamento si colloca l'aggiornamento del Sistema di misurazione valutazione delle performance del MISE (D.M. 1 febbraio 2018), il quale costituisce elemento cardine della avvenuta integrazione fra i documenti programmatici dell'Amministrazione per il triennio 2018-2020.

INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

L'integrazione con gli altri strumenti di controllo interno, e in particolare con il controllo di gestione, resta carente. Questa circostanza è imputabile soprattutto alla sostanziale non operatività del sistema di controllo di gestione. Al riguardo, questo Organismo ha indicato ai vertici dell'amministrazione e alle competenti strutture amministrative (Segretario Generale e Direzione Generale per le Risorse, l'Organizzazione e il Bilancio) l'opportunità di individuare adeguate modalità per rilevare i dati a supporto del ciclo delle performance (obiettivi, indicatori, target e consuntivi, risorse umane e finanziarie) attraverso un sistema informatico in grado di integrare, da un lato, le informazioni presenti nell'applicativo RGS dedicato alle Note Integrative al Bilancio e, dall'altro, i dati del controllo di gestione. Rispetto a quest'ultimo è stata indicata la necessità di partire da una mappatura dei processi. A seguito della richiesta, l'Amministrazione si è attivata attraverso la progettazione di un sistema informatico, che è attualmente in fase di sperimentazione con riferimento al monitoraggio della performance per l'anno 2018.

IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

A seguito della pubblicazione della Delibera ANAC n. 236/2017, il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente ha ritenuto necessario avviare la fase di rilevazione e la raccolta del materiale istruttorio ai fini della compilazione della Griglia di rilevazione al 31 marzo 2017 e di metterla a disposizione del soggetto tenuto alla attestazione, come previsto dalla stessa Delibera 236 per il caso di incarico vacante di Direttore OIV (responsabile per la trasparenza).

L'attestazione è avvenuta solo a cura del nuovo titolare dell'OIV, che, sulla base del materiale istruttorio e della bozza predisposta dalla Struttura Tecnica Permanente, ha predisposto la versione finale della Griglia di rilevazione al 31 marzo 2017 ed ha rilasciato l'attestazione in data 3 novembre 2017.

Alla data della rilevazione la maggiore criticità riguardava la rappresentazione dell'ammontare complessivo dei debiti, ma la pagina è stata correttamente aggiornata alla data della attestazione.

La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali. Nel complesso, tuttavia, non si ravvisa un elevato livello di integrazione tra quanto previsto nel Piano Triennale di Prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità 2017-2019 e i documenti di programmazione strategico gestionale (Piano della Performance 2017-2019 e Direttiva annuale del Ministro per l'anno 2017).

La trasparenza risulta per la gran parte declinata a livello di obiettivo di miglioramento nella Direttiva Generale, con i limiti già noti della mancanza di obiettivi/risultati definiti tramite schede di preventivo e monitorabili allo stesso modo a consuntivo.

Alla Priorità Politica (n. IX) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione corrispondono infatti obiettivi strategici di tre sole Direzioni Generali. Inoltre, la Direzione generale il cui titolare era anche Responsabile della trasparenza ha introdotto un obiettivo riguardante l'ampliamento del Registro della trasparenza e la sua regolazione.

Quanto alla dirigenza non apicale, anche nel Piano della performance 2017-2019, la trasparenza è variamente considerata per tipologia di obiettivi presso i diversi Centri di Responsabilità. Si rileva per lo più un generico contenuto degli obiettivi in termini di analisi/monitoraggio degli obblighi o di aggiornamento del personale.

DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni da parte dell'OIV si è basato in primo luogo sull'esame puntuale di tutta la documentazione rilevante e, in particolare, dei seguenti documenti:

- a) Patto di indirizzo del Ministro contenente le priorità politiche per il triennio 2017-2019 (Atto del 21 giugno 2016);
- b) le note integrative a Legge di Bilancio per il triennio 2017-2019;
- c) la Direttiva Annuale del Ministro, approvata con il D.M. 5 luglio 2017;
- d) il Piano della performance 2017-2019, adottato con il D.M. 11 luglio 2017;
- e) la Relazione della performance 2017, approvata con il D.M. 7 marzo 2018;
- f) il Piano della Performance 2018-2020 adottato con il D.M. 2 marzo 2018;
- g) la Direttiva Annuale del Ministro, approvata con il D.M. 2 marzo 2018;
- h) il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance vigente nell'anno 2017, adottato con D.M. 10 febbraio 2011;
- i) l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, adottato con il D.M. 1 febbraio 2018;
- j) il Piano Triennale di prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità 2017-2019 e la correlata relazione annuale del Responsabile per la prevenzione della corruzione;
- k) le relazioni e i documenti di monitoraggio trasmessi su richiesta dell'OIV dal Segretario Generale e dalle Direzioni Generali del Ministero.

Oltre all'esame documentale sono stati condotti numerosi incontri con i vari Centri di Responsabilità.