



MINISTERO DELL'AMBIENTE  
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA

**RELAZIONE**  
**SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO**  
**DEL SISTEMA DELLA VALUTAZIONE,**  
**DELLA TRASPARENZA E INTEGRITÀ**  
**DEI CONTROLLI INTERNI**

**ANNO 2023**

(Articolo 14, comma 4, lettera a, D.lgs. 150/2009 e ssmmii)

a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione

## INDICE

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>7</b>
1.1. Contesto di riferimento .....	7
1.2. Processo di attuazione del ciclo della performance .....	9
1.3. Performance organizzativa .....	11
1.4. Performance individuale.....	12
1.5. Struttura tecnica di supporto .....	13
1.6. Definizione e gestione degli standard di qualità .....	14
1.7. Coinvolgimento degli stakeholder .....	15
<b>2. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO</b> .....	<b>16</b>
2.1. Integrazione con il ciclo di bilancio.....	16
<b>3. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE</b> .....	<b>17</b>
<b>4. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV</b> .....	<b>18</b>
<b>5. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>20</b>

## Premessa

La relazione che segue è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (già Ministero della Transizione Ecologica-MITE), ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009 che così recita: *“l'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.”*

All'OIV, quale garante della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, spetta infatti il controllo di prima istanza sull'appropriatezza e l'effettività del ciclo di gestione della performance nel pieno rispetto dei principi di indipendenza e imparzialità.

Il presente documento risponde, pertanto, al dettato normativo, riferendo sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni mettendo in luce i punti di forza e le criticità del Sistema attuale nonché eventuali proposte di miglioramento.

La presente relazione è stata altresì redatta tenuto conto delle indicazioni contenute nelle linee guida sull'argomento (delibere n. 4/2012 e n. 23/2013) pubblicate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione-ANAC.

Nei paragrafi successivi, si fa riferimento al **ciclo di gestione della performance del 2023-2025**, caratterizzato dalle fasi di programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per quanto attiene ai **“fattori abilitanti”**, come si avrà modo di precisare nei paragrafi successivi, nel corso del 2023 si segnalano i seguenti elementi che costituiscono – a seconda dei casi – punti di forza o aree di miglioramento nell'ottica del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Tra i punti di forza si evidenzia preliminarmente:

- *Commitment* politico elevato nei confronti del tema dell'attuazione del PNRR, di una riforma del mercato elettrico ed energetico in continuità della transizione green, della misurazione/valutazione della performance e della diffusione della cultura del merito;

- Miglioramento della correlazione fra dimensione della performance individuale e performance organizzativa complessiva, attraverso la piena applicazione del principio di differenziazione e della capacità di giudizio che, oltre a costituire una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti (come previsto dall'art.9, comma 1, lett. D del d.lgs. 150/2009) rappresenta un importante indicatore di qualità del Sistema.

Tra le aree suscettibili di miglioramento si indica:

- *commitment* amministrativo nel quale permane la prevalenza di una cultura meramente adempimentale della misurazione/valutazione della performance, prettamente connessa al sistema di retribuzione di secondo livello e non ancora pienamente funzionale alla crescita delle competenze professionali delle risorse umane assegnate (art 3 del D.lgs. 150/2009);
- una residuale assenza di confronto tra valutatori e valutati sia nella fase di definizione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi e professionali attesi, che nella fase di valutazione finale;
- coinvolgimento di cittadini e altri portatori di interesse non pienamente implementato, in quanto limitato a specifiche iniziative, seppure di rilievo strategico;
- mancanza di un sistema evoluto di controllo manageriale che si caratterizzi per processi consolidati e per l'uso di applicativi informatici adeguati, di supporto alle decisioni;
- struttura tecnica permanente di supporto all'OIV prevista dall'articolo 14, comma 9, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che oltre a svolgere funzioni istruttorie e di supporto al ciclo delle performance da diversi anni è anche destinataria di attività di mera gestione del trattamento giuridico-economico del personale (seppur legate al ciclo delle performance), la cui collocazione dovrebbe essere, in analogia agli altri Ministeri, di diretta collaborazione del Ministro (specularmente all'OIV);

In questo contesto, l'OIV ha continuato la sua azione di stimolo al cambiamento, attraverso un costante supporto metodologico e iniziative di coordinamento per indirizzare la struttura amministrativa verso il corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e verso il compimento del processo di digitalizzazione (di cui in seguito dettagliatamente si dirà).

In relazione a quest'ultimo punto, infatti, si segnala, su iniziativa dell'Ufficio di Gabinetto del Ministro, la costituzione nei mesi di settembre e novembre 2023 di due gruppi di lavoro:

- **Gruppo di pilotaggio del progetto per la digitalizzazione dei processi del MASE**

Il quale dovrà occuparsi dell'individuazione dei progetti affidati a Sogei S.p.A. o ad altri soggetti (c.d. stream progettuali), della validazione degli step progettuali di mappatura e digitalizzazione dei processi e di quelli propedeutici di semplificazione, razionalizzazione ridisegno dei processi funzionali e di supporto del Ministero, assicurando il bilanciamento ottimizzato delle priorità di sviluppo progressivo della digitalizzazione con le tempistiche necessarie per accelerare l'impatto positivo sugli stakeholder e il budget finanziario così da assicurare, peraltro, il completo perseguimento della priorità politica n.7 come definita dalla Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2023.

- **Gruppo di lavoro per la revisione e l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.**

Con la finalità di predisporre i documenti necessari ad adottare gli opportuni atti di aggiornamento delle vigenti metodologie inerenti la misurazione e la valutazione delle Performance, il Controllo di gestione e il Controllo strategico.

Entrambi i predetti gruppi di lavoro coordinati dal Vice Capo di Gabinetto Vicario prevedono la partecipazione in prima persona del Presidente dell'OIV Prof. Leonardo Falduto.

Risulta di immediata evidenza, quale risultato dell'attività di pilotaggio e impulso svolta dai due gruppi di lavoro, da un lato l'accelerazione del processo di progettazione delle soluzioni di digitalizzazione e dall'altro la maggior condivisione dell'approccio, non solo nella fase di mappatura (AS-IS), ma anche di definizione del modello a tendere (TO-BE).

Si riporta la situazione (relativamente all'anno cui ci si riferisce nella presente relazione) ad oggi del tema/priorità politica "digitalizzazione", così come rendicontata internamente:

**“Disegno del modello di erogazione di un sistema relativo al controllo di gestione, strategico e valutazione della performance (marzo 2023 – novembre 2023):**

Al fine di garantire la definizione dei requisiti di business e il disegno della soluzione digitale del modello di controllo di gestione, controllo strategico e valutazione della performance, è stata condotta un'attività di assessment con delle interviste rivolte ai principali referenti del MASE. Le attività di analisi sono state condotte con l'obiettivo di **creare un Modello Dati**, elemento cardine del sistema di controllo, che ha portato alla declinazione dell'informativa da gestire e delle dimensioni di analisi rilevanti per il controllo, al fine di:

- **supportare il processo di controllo di gestione e strategico monitorando gli obiettivi** del MASE nel suo complesso e a livello dei singoli Dipartimenti/Direzioni/Divisioni;
- **supportare il processo di valutazione e misurazione performance** coerentemente con il processo in essere con particolare riferimento agli aspetti quantitativi/normativi;
- **massimizzare l'automazione** delle attività di controllo e pianificazione (raccolta dati, calcolo indicatori /KPIS, analisi e predisposizione del reporting);
- **supportare il processo di raccolta dati.**

Il modello dati è stato definito su sei dimensioni da analisi (Conto, Struttura Organizzativa, Attività da obiettivo, Processo, Performance e Altre dimensioni) sulle quali saranno gestiti e monitorati tutti i dati relativi alla pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, includendo il processo di raccolta dati relativo alla performance individuale dei dipendenti.

Terminata la fase di analisi iniziale, le attività progettuali hanno portato alla definizione del disegno del modello della soluzione digitale, definito attraverso sessioni interattive di Design Thinking, svolte tra RTI e referenti OIV e MASE, al fine di individuare i criteri di progettazione dello stesso.

Le suddette attività hanno portato alla produzione dei seguenti deliverable:

- ✓ **Documento di Assessment del modello di erogazione del servizio digitale**, che sintetizza l'attività di assessment mirata alla definizione del Modello Dati e delle dimensioni di analisi;
- ✓ **Documento TO BE di disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale**, redatto al fine di presentare i requisiti funzionali necessari per l'implementazione del nuovo sistema informatizzato per il controllo strategico, di gestione e la valutazione della performance;
- ✓ **Prototipo del sistema di controllo di gestione, strategico e valutazione della performance**, simulando l'*user experience* attraverso maschere disegnate ad hoc e rappresentando le funzionalità da implementare nel nuovo sistema di controllo, partendo dalle modalità di pianificazione, monitoraggio e misurazione e valutazione degli obiettivi, includendo il processo di valutazione della performance.”

# 1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

## 1.1. Contesto di riferimento

Dal punto di vista dell'organizzazione, si ricorda in particolare che, verso la fine del 2022, sono intervenuti il decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, convertito, con modificazioni, dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204, con il quale è mutata la denominazione del Dicastero in: “Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica” e il DPR 14 novembre 2022 con il quale è stato nominato l'On. Gilberto Pichetto Fratin a Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (pubblicato nella G.U. n. 269 del 17 novembre 2022).

Nel corso dell'annualità 2023, in base al DPCM del 29 luglio 2021, n. 128, recante il Regolamento di organizzazione del Ministero della Transizione Ecologica, entrato in vigore 8 ottobre 2021, l'architettura del Ministero è stata caratterizzata da quattro Centri di responsabilità amministrativa (Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione del Ministro e tre Dipartimenti).

Sul piano organizzativo, i tre dipartimenti risultano complessivamente articolati in dieci direzioni generali, secondo la seguente strutturazione.

Il Dipartimento amministrazione generale, pianificazione e patrimonio naturale (DiAG) è suddiviso nei seguenti quattro uffici di livello dirigenziale generale:

- Direzione generale risorse umane e acquisti (RUA)
- Direzione generale innovazione tecnologica e comunicazione (ITC)
- Direzione generale attività europea ed internazionale (AEI)
- Direzione generale patrimonio naturalistico e mare (PNM)

Il Dipartimento sviluppo sostenibile (DiSS) è articolato nei seguenti tre uffici di livello dirigenziale generale:

- Direzione generale economia circolare (EC)
- Direzione generale uso sostenibile del suolo e delle risorse idriche (USSRI)
- Direzione generale valutazioni ambientali (VA)

Il Dipartimento energia (DiE) è articolato nei seguenti tre uffici di livello dirigenziale generale:

- Direzione generale infrastrutture e sicurezza (IS)
- Direzione generale competitività ed efficienza energetica (CEE)
- Direzione generale incentivi energia (IE)

A tali uffici si è aggiunta la struttura Dipartimentale di missione per il PNRR prevista dall'articolo 17, comma 17-sexies, del decreto-legge n. 80 del 2021, articolata in 2 direzioni generali:

- Direzione generale Gestione finanziaria, monitoraggio, rendicontazione e controllo
- Direzione generale Coordinamento, gestione progetti e supporto tecnico.

Il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2023, n. 180, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.286 del 7 dicembre 2023, ha da ultimo modificato il Regolamento di organizzazione approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 luglio 2021, n. 128.

Il Regolamento, nella sua versione modificata, prevede una nuova articolazione degli Uffici del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica (MASE), definita tenendo conto dei mutati compiti istituzionali nonché della razionalizzazione complessiva delle funzioni attribuite alle strutture amministrative, sulla base delle modifiche normative introdotte dal decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173.

Il Ministero, per l'espletamento dei compiti ad esso demandati, al momento della stesura del presente documento, è articolato in tre dipartimenti (e dodici direzioni generali) che assumono la denominazione di:

DIAG - Dipartimento amministrazione generale, pianificazione e patrimonio naturale:

- Direzione generale comunicazione, risorse umane e contenzioso (CORUC);
- Direzione generale innovazione tecnologica (ITEC);
- Direzione generale affari europei, internazionali e finanza sostenibile (AEIF);
- Direzione generale tutela della biodiversità e del mare (TBM).

DISS - Dipartimento sviluppo sostenibile:

- Direzione generale economia circolare e bonifiche (ECB);
- Direzione generale uso sostenibile del suolo e delle acque (USSA);
- Direzione generale valutazioni ambientali (VA);
- Direzione generale sostenibilità dei prodotti e dei consumi (SPC).

DIE - Dipartimento energia:

- Direzione generale fonti energetiche e titoli abilitativi (FTA);

- Direzione generale mercati e infrastrutture energetiche (MIE);
- Direzione generale domanda ed efficienza energetica (DEE);
- Direzione generale programmi e incentivi finanziari (PIF).

A tali uffici resta aggiunta la struttura Dipartimentale di missione per il PNRR (come detto già prevista dall'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito con legge 29 luglio 2021, n. 108 e dall'articolo 17-*sexies*, comma 1, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con legge 6 agosto 2021, n. 113), articolata in 2 direzioni generali:

- Direzione generale Gestione finanziaria, monitoraggio, rendicontazione e controllo (GEFIM);
- Direzione generale Coordinamento, gestione progetti e supporto tecnico (COGESPRO).

Il Ministero svolge anche un ruolo di indirizzo e vigilanza sulle attività dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) e dei parchi nazionali e delle aree marine protette. Promuove altresì le buone pratiche ambientali, la mobilità sostenibile e la rigenerazione urbana secondo criteri di sostenibilità e si occupa della promozione dell'educazione ambientale nelle scuole.

Intensa l'attività nei consessi internazionali, centrale il suo ruolo nella gestione dei fondi dei programmi comunitari e nell'attuazione del PNRR. Il Ministero si avvale della collaborazione delle Capitanerie di Porto-Guardia Costiera e del Comando unità forestali, ambientali e agroalimentari dei Carabinieri (CUFA1).

Da evidenziare che nel corso del 2023 si è verificata una variazione della titolarità dell'OIV, in seguito alla scadenza dei precedenti incarichi:

con DM n.240 del 28 luglio 2023 è stato nominato Presidente dell'OIV il Prof. Leonardo Falduto; con DM n. 438 del 22 dicembre 2023 è stato nominato componente il Prof. Maurizio Decastri.

### *1.2. Processo di attuazione del ciclo della performance*

Il ciclo della Performance 2023 ha preso formale avvio con l'emanazione da parte del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica della Direttiva Generale recante gli indirizzi generali sull'attività amministrativa del Ministero per l'anno 2023 adottata con DM 53 del 2 febbraio 2023. La Direttiva Generale declina in azione amministrativa le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per l'anno 2023 e il triennio 2023-2025 adottato con DM 7 del 10 gennaio 2023 e individua i principali risultati da realizzare e gli obiettivi di miglioramento dell'Amministrazione, in coerenza con gli indirizzi

di pianificazione triennale contenuti nel Programma di Governo, nel Documento di Economia e Finanza, nella nota integrativa allo stato di previsione della spesa e nella legge di bilancio 2023-2025.

La programmazione degli obiettivi dei dirigenti è, in parte, inserita nella procedura di valutazione delle performance individuali. Avviando tali procedure l'OIV ha chiesto, ai dirigenti di livello generale ed ai dirigenti di livello non generale, la definizione degli obiettivi tramite la compilazione di appositi cruscotti preliminarmente predisposti dall'OIV. Tutti gli obiettivi operativi di programmazione sono stati verificati e validati dall'OIV.

La declinazione degli obiettivi è avvenuta secondo le modalità previste dal Sistema: a seguito della Direttiva Generale, contenente gli obiettivi operativi di primo livello, sono stati individuati gli obiettivi operativi di secondo livello e terzo livello secondo un sistema a cascata seguendo la linea gerarchica della struttura organizzativa.

L'intera fase di pianificazione e programmazione è poi culminata con l'adozione Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025 (PIAO), il 31 marzo 2023 con DM 121.

In merito alla programmazione operativa, non si sono registrati nel corso del 2023 elementi significativi di scostamento rispetto a quanto evidenziato nella Relazione sul funzionamento 2022.

Il ciclo della performance si chiude con l'approvazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e la validazione della "Relazione sulla performance" nell'anno successivo, atto propedeutico all'utilizzo dei sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito, e funzionale all'attività di rendicontazione dei risultati ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. La Relazione sulla performance 2023 è in corso di redazione.

A tal proposito giova ricordare che la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi che sarà riportata nella Relazione della Performance, oltre ad essere l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione della Performance alla luce degli esiti dell'attività di verifica svolta sull'attendibilità dei dati e delle informazioni ivi contenuti, è uno degli elementi fondamentali per il controllo del corretto funzionamento del "Ciclo delle performance".

Per quanto riguarda il ciclo di monitoraggio della performance 2023, gli obiettivi sono stati oggetto di misurazione attraverso monitoraggi intermedi e di un costante supporto metodologico da parte dell'OIV che ha consentito di promuovere (anche per le vie brevi) azioni correttive. Le attività di rendicontazione risultano allo stato tutte concluse.

Nel contesto descritto, l'OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. n. 150/09, a realizzare un monitoraggio della performance organizzativa nella sua dimensione strategica con riferimento agli obiettivi e i risultati attesi definiti con la Direttiva Generale approvata con DM n. 53 del 02.02.2023.

In particolare, questo Organismo in attuazione delle competenze in tema di controllo strategico di cui all' art. 6 c.1 del D.Lgs. 286/1999 e ai sensi dell'art. 14 c. 2 del D.Lgs. 150/2009 – ha svolto un monitoraggio strategico infrannuale degli obiettivi annuali di dipartimento, funzionali alla realizzazione degli obiettivi triennali in N.I., originariamente definiti dall'Amministrazione nell'ambito del processo di predisposizione della Nota Integrativa al Bilancio di previsione per il triennio 2023 – 2025, e successivamente inseriti in modo sistematico nei documenti di programmazione.

Il primo monitoraggio (relativamente ai dati aggiornati al 20 ottobre 2023) si è concluso nel mese di novembre 2023, il secondo monitoraggio a consuntivo (con dati aggiornati al 31 dicembre 2023) si è concluso nel mese di marzo. Entrambi i Report di monitoraggio strategico sono stati rispettivamente trasmessi al Sig. Ministro.

### *1.3. Performance organizzativa*

Nel 2023, la dimensione che viene considerata ai fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso è il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali di tutti i Dipartimenti. L'indicatore sintetico di performance organizzativa è la media complessiva di raggiungimento, riportata in termini percentuali, degli obiettivi di tutti i dipartimenti.

All'indicatore sintetico così calcolato si ricollegano le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa ai sensi dell'art. 19 d.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 40 c. 3bis del d.lgs. n. 165/2001.

Per ciascun obiettivo dipartimentale l'OIV ha attribuito una valutazione sulla base di una scala di punteggio. Le soglie indicate rappresentano tuttavia valori di massima, nel senso che l'OIV può discostarsene motivando opportunamente. Alla luce delle indicazioni metodologiche fornite in sede di avvio del ciclo della performance, la calibrazione dei punteggi è eseguita dall'OIV sulla base della misurazione degli indicatori, delle motivazioni addotte a supporto della loro realizzazione da parte dei relativi Dipartimenti, della qualità della rendicontazione delle schede obiettivo trasmesse e delle risultanze dell'attività di audit svolta dalla Struttura Tecnica Permanente.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), per tutto il periodo di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR assume particolare rilevanza l'attuazione delle milestone e dei target previsti.

Nello specifico, dalla rendicontazione prodotta dal MASE al MEF emerge che tutte le milestone e i target di competenza del MASE sono stati raggiunti nel 2023.

La valutazione dei risultati eseguita dal punto di vista metodologico da parte dell'OIV, quale garante della correttezza dei processi di misurazione e valutazione della Performance è preminente e non emendabile.

#### *1.4. Performance individuale*

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, la performance individuale è la sintesi della dimensione dei risultati e dei comportamenti, ossia il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

La prima dimensione, in relazione ai diversi ruoli, fa riferimento ai risultati raggiunti attraverso:

- 1) gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza.** I risultati vengono calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture.
- 2) gli obiettivi della struttura di livello superiore a quella di afferenza.** Oltre a tenere conto dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza, si prendono in esame i risultati della struttura di livello immediatamente superiore a quella di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla struttura stessa.

La seconda dimensione attiene ai **comportamenti organizzativi e professionali**, cioè al “come” vengono svolte le attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. Per i dirigenti viene analizzata anche la capacità di valutazione dei propri collaboratori: 5% della performance individuale complessiva che viene misurata in ordine ai seguenti criteri: **significativa differenziazione** dei giudizi misurata attraverso la deviazione standard (max 2 punti su 5); e **idoneità delle eventuali motivazioni** addotte a dimostrare l'eccellenza dei comportamenti e/o dei comportamenti non desiderati (max 3 punti su 5).

Per quanto attiene al ciclo di gestione della performance 2022, nel 2023 si è proceduto alla conclusione delle procedure di valutazione della performance individuale dei dirigenti di I e II fascia, nonché del personale di comparto con un significativo miglioramento del livello della capacità di giudizio rispetto agli anni precedenti.

Per quanto riguarda le procedure di valutazione, dei dirigenti di I e II fascia, nonché del personale di comparto per l'anno 2023, esse sono nella fase conclusiva del processo, ma non ancora terminate alla data di redazione della presente Relazione.

### *1.5. Struttura tecnica di supporto (STP)*

L'OIV si avvale di una Struttura di supporto composta di quattro unità comprensiva del Responsabile della Struttura Tecnica medesima.

Si deve segnalare che, a differenza di altri Ministeri, secondo i Regolamenti di riorganizzazione che si sono succeduti nel corso degli anni, la Struttura Tecnica Permanente del MASE è esclusa dal novero degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro seppur in tal senso dovrebbe essere inquadrata in virtù dell'immedesimazione organizzativa con la collocazione dell'OIV.

A conferma di ciò si riporta un estratto dal PIAO 2024-2026 (pagg. 84 e 85):

“Sono Uffici di diretta collaborazione del Ministro:

- l'Ufficio di Gabinetto;
- l'Ufficio legislativo;
- la Segreteria del Ministro;
- la Segreteria particolare del Ministro;
- la Segreteria tecnica del Ministro;
- l'Ufficio del Consigliere diplomatico;
- l'Ufficio stampa e comunicazione;
- la Segreteria del Viceministro, ove nominato, e dei Sottosegretari di Stato.

*omissis*

Infine, ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) che, in piena autonomia, esercita le attività ivi contemplate, nonché le attività di controllo strategico, riferendo in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Supporta l'Amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'Amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione e pianificazione. Presso l'Organismo indipendente di

valutazione è costituita una Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (STP), prevista dall'articolo 14, comma 9, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che svolge funzioni istruttorie e di supporto”.

I componenti della STP sono individuati nell'ambito del personale di ruolo in servizio presso il Ministero e vengono assegnati dal Direttore generale delle Risorse Umane e Acquisti su proposta dello stesso Organismo.

Nell'evidenziare il ruolo strategico ed istituzionale dell'OIV, sia nelle funzioni di controllo interno che di garanzia e di supporto all'Organo politico nei vari processi di programmazione, misurazione e valutazione della Performance, si rileva inoltre che la dotazione organica della STP, di sole 4 unità, risulta ampiamente inadeguata alle funzioni istruttorie e di supporto svolte, tenuto conto anche dell'attuale contesto organizzativo caratterizzato dall'aumento significativo delle dimensioni e competenze ministeriali e delle accennate attività amministrative inerenti il trattamento giuridico-economico .

A causa della permanente carenza di un sistema di gestione informatizzato - per il quale è previsto il rilascio nel corso del 2024 in forma prototipale, nell'ambito del progetto di digitalizzazione di cui si è detto - la STP nel 2023 risultava ancora dotata di applicativi informatici e gestionali dedicati, rendendone l'operatività particolarmente gravosa.

Inoltre, l'esclusione della STP dal novero degli Uffici di diretta collaborazione rende altresì ancor più complesso garantire il reclutamento di ulteriori unità nell'ambito del turnover del medesimo personale, a fronte di una complessiva carenza di organico di cui allo stato è caratterizzata l'Amministrazione.

Infatti,, con la sola eccezione delle assegnazioni agli “uffici di diretta collaborazione” sottoposte ad una disciplina speciale, nell'ambito degli avvisi di interpellato della Struttura Tecnica Permanente si prevede espressamente che per il trasferimento del personale individuato sia necessario acquisire il nulla osta al trasferimento da parte dell'ufficio di appartenenza e che l'eventuale assegnazione avvenga, d'intesa tra i responsabili delle strutture coinvolte, nei tempi necessari ad effettuare i passaggi di consegne.

### *1.6. Definizione e gestione degli standard di qualità*

Tra le principali attività che il Ministero svolge vi sono il trasferimento di fondi a soggetti pubblici/privati in base a procedure competitive, la funzione di regolazione con logiche *multistakeholder engagement*, la funzione di vigilanza e controllo, lo sviluppo di relazioni di cooperazione internazionale. L'erogazione di beni/servizi in senso stretto costituisce una quota molto limitata del complesso delle attività svolte e pertanto gli standard sono stati definiti limitatamente solo per i servizi erogati da alcune

direzioni generali. Ciò premesso, nel 2023, non si rilevano sostanziali differenze rispetto a quanto riportato nella corrispondente relazione sul funzionamento del sistema relativa al ciclo della performance 2022, cui si rinvia.

### *1.7. Coinvolgimento degli stakeholder*

In ragione del tipo di attività svolta dal Ministero, il coinvolgimento degli stakeholder internazionali, nazionali e locali costituisce una prassi essenziale. Tuttavia, anche per l'annualità 2023, tale coinvolgimento non è potuto avvenire in occasione della programmazione e monitoraggio della performance organizzativa ministeriale, ma è limitato a specifiche iniziative, seppure di rilievo strategico, finalizzate alla risoluzione di particolari problematiche.

Con il vigente SMVP, il Ministero si è impegnato, conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019 DFP, ad avviare il percorso triennale per la valutazione partecipata della performance, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo, e dei sistemi informativi e di controllo di gestione, non ancora in grado di supportare adeguatamente i processi di valutazione.

Si segnala a riguardo che, secondo quanto previsto al punto 5.6 del vigente SMVP, tra le informazioni che i capi dipartimento dovranno produrre nell'apposita scheda di valutazione rispetto a ciascun'area comportamentale è previsto per l'ambito comportamentale “*contributo alla governance esterna-interistituzionale*” la capacità propositiva e di supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive. In particolare, il Capo dipartimento dovrà fornire indicazioni circa le modalità con cui vengono costruiti e mantenuti rapporti di collaborazione con gli stakeholder-chiave, allo scopo di coadiuvare il Ministro nell'attuazione delle priorità politiche e nell'analisi dei fenomeni ambientali, specificando gli stakeholder-chiave coinvolti per priorità, azioni intraprese, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12.

Nel frattempo, compatibilmente con l'adozione di un sistema informativo più evoluto a supporto del controllo strategico, di gestione e della valutazione della performance, l'OIV intende proseguire con la sua azione di stimolo al cambiamento in tema di valutazione partecipata definendo le modalità con cui stakeholder interni ed esterni e cittadini possono intervenire nel processo di pianificazione e di valutazione, compatibilmente con gli ambiti di competenza del Ministero e non appena si potranno dispiegare completamente gli effetti della riorganizzazione in corso di completamento con le procedure di interpello per la selezione dei Direttori generali.

## 2. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

### 2.1. Integrazione con il ciclo di bilancio

Nel corso del 2023, l'integrazione tra il ciclo della programmazione economico-finanziaria ed il ciclo della performance è stata perseguita, in adesione al vigente quadro normativo e alle Linee guida DFP, attraverso la redazione delle Note integrative al bilancio di previsione 2022-2025, con la definizione degli obiettivi specifici triennali, strategici e strutturali, e delle relative dotazioni di bilancio.

Per pronta consultazione, di seguito si riporta uno stralcio delle osservazioni della Ragioneria dello Stato sulle note integrative del Ministero, nella consueta nota di analisi annuale inviata ai singoli Ministeri.

In generale il Piano degli obiettivi definito, fatto salvo l'obiettivo di PNRR non è stato modificato, è rimasto simile rispetto alla Legge di bilancio 2022-2024; Il piano complessivo degli obiettivi appare differenziato. Essi rappresentano in modo adeguato gli scopi più rilevanti che l'Amministrazione intende conseguire con riferimento alle finalità della spesa rappresentata dall'azione o dalle azioni alle quali sono associati, privilegiando la misurazione delle politiche a cui il bilancio contribuisce. Il piano degli indicatori è costituito da 62 indicatori per una media di 2,28 indicatori per obiettivo. Il numero maggiore di indicatori (29 unità, ossia il 49%) è stato qualificato dall'amministrazione come di impatto, seguiti dagli indicatori di risultato (16 unità, il 25%), di realizzazione fisica (9 unità, il 14%) e di realizzazione finanziaria (8 unità il 12%). Gli indicatori di impatto sono significativi rispetto alle politiche gestite dall'amministrazione e misurano l'andamento di fenomeni ambientali su cui si vuole agire.

Nel dare dato atto dello sforzo svolto nel corso del 2023, è doveroso tuttavia segnalare che il processo che ha portato nel tempo al costante miglioramento degli indicatori ha subito una rimodulazione a causa del riassetto istituzionale del MASE che ha visto confluire al suo interno le strutture ex-MISE (nel Dipartimento DIE) e l'introduzione del nuovo dipartimento UM\_PNRR.

Ad ogni buon conto si precisa che gli indicatori finanziari connessi alle dotazioni in c/capitale sia al DIE che all'UM\_PNRR, in quanto riconducibili alle strategie di transizione energetica, costituiscono proxy significative di impatto ambientale ancorché non strettamente così definiti.

Il Ministero, anche per quanto riguarda il ciclo 2023, non ha potuto disporre di un sistema evoluto di controllo strategico e di controllo di gestione che si caratterizzi per l'uso di applicativi informatici adeguati.

Gli indicatori associati agli obiettivi 2023 sono rendicontati ancora su file Excel a partire da fonti in maggioranza interne (tutte identificate prevalentemente *ex ante* in fase di assegnazione degli obiettivi), che vengono riportate dai Dipartimenti stessi in occasione dei monitoraggi e della valutazione finale.

Relativamente al Controllo strategico si deve dare conto che con l'adozione delle NI si è attribuito all'OIV l'obiettivo di predisporre una prima proposta di un nuovo Framework di Controllo Strategico.

In definitiva, il livello di integrazione tra il ciclo della performance e i sistemi di controllo interno può ritenersi accettabile sotto il profilo della misurabilità degli obiettivi, ma non può ancora ritenersi adeguato, anche in virtù della perdurante mancanza di sistemi informativi di supporto evoluti.

## **1. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

In un'ottica di integrazione tra il PTPCT 2023-2025 e il PIAO 2023-2025 è stato previsto un obiettivo annuale trasversale per tutti i dipartimentali in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza: "Incrementare l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione e il rispetto degli obblighi di trasparenza "

Al 31/12/2022, il suddetto obiettivo è stato raggiunto al 100% da tutti i Dipartimenti

Per quanto riguarda le misure di prevenzione della corruzione, messe a punto nel corso del 2023, i Dipartimenti e le Direzioni generali, per i processi di rispettiva pertinenza, hanno dichiarato di aver adottato tutte le misure di prevenzione indicate nel PTPCT 2023-2025 e nella mappatura, ovviando ai possibili rischi prospettati. Non si rinvergono perciò particolari criticità.

Nell'anno 2023, come previsto dal PIAO 2023 - 2025, tutte le strutture del Ministero hanno fornito puntuali contributi ai fini dell'aggiornamento della mappatura dei processi a rischio corruttivo. Le misure previste a valle della mappatura sono state costantemente monitorate e non sono emerse criticità, né in fase di gestione della procedura, né in fase di rendicontazione delle attività. Sono stati osservati gli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza con la pubblicazione degli atti sul sito "Amministrazione Trasparente".

Per quanto riguarda le misure di prevenzione della corruzione in dettaglio si rimanda per approfondimenti al contenuto della Relazione annuale del RPCT 2023 pubblicata sul sito istituzionale del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Al fine di promuovere una cultura della legalità e favorire una maggiore partecipazione dei cittadini, sensibilizzare i dipendenti del Ministero, le associazioni ambientaliste e gli stakeholder tutti, interni ed esterni, sui temi della corruzione e della trasparenza, il Ministero ha proceduto, ad organizzare, il 28 novembre 2023 la "Giornata della Trasparenza". Evento al quale ha partecipato il Presidente dell'OIV Prof. Leonardo Falduto con un proprio intervento sul tema "Trasparenza e performance organizzativa".

Relativamente ai compiti dell'OIV in materia di trasparenza, si ricorda che l'Organismo è tenuto a verificare la pubblicazione, la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei dati pubblicati in alcune sottosezioni di "Amministrazione trasparente" (art. 14, c. 4, lettera g, del d.lgs. n. 150/2009, delibere ANAC n. 1310/2016).

Le verifiche effettuate con il supporto della Struttura Tecnica Permanente dell'OIV hanno riguardato tutti gli obblighi di pubblicazione di competenza del Ministero riportati nella griglia rinvenibile, come da nuova procedura, nel portale dell'ANAC, secondo la Delibera ANAC n. 203/2023 del 17 maggio 2023 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 30 giugno 2023.

L'attestazione circa l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV è avvenuta il 7 settembre 2023, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal RPCT ed è stata pubblicata sul sito istituzionale del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica in attuazione di quanto previsto dalla delibera ANAC.

In osservanza della già menzionata Delibera ANAC l'OIV, sempre con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, ha proceduto al successivo monitoraggio al 30 novembre 2023 dello stato di aggiornamento dei dati pubblicati, limitatamente agli obblighi che hanno evidenziato al 30 giugno 2023 nella scheda di rilevazione – fornita nell'applicativo web ANAC - carenze di pubblicazione nella colonna "completezza di contenuto".

La convalida definitiva, da parte dell'OIV, dei dati inseriti della scheda di monitoraggio e della relativa Attestazione è avvenuta il 6 dicembre 2023, in puntuale attuazione di quanto previsto dalla delibera ANAC.

#### **4. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV**

Per quanto attiene all'attività di misurazione e di valutazione di competenza dell'OIV, in applicazione del comma 2 dell'articolo 14 del D. Lgs. n. 150/2009, nell'ambito del processo di controllo strategico, l'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della "Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione", acquisendo i dati necessari, attraverso l'elaborazione svolta dai Centri di responsabilità amministrativa. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua il monitoraggio annuale dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

L'OIV ha proceduto al monitoraggio dei risultati degli obiettivi triennali e annuali del ciclo 2023 raggiunti al 31 dicembre. Il monitoraggio è stato *presidiato* dalla Struttura Tecnica Permanente attraverso

la verifica di appositi “cruscotti” Excel di rendicontazione che consentono di raccogliere i dati necessari alle valutazioni.

Ai fini della validazione dei risultati finali della performance organizzativa dell'anno 2023, nei mesi di febbraio e marzo 2024, in coerenza con la metodologia delineata dal Presidente dell'OIV, la Struttura Tecnica Permanente ha avviato e concluso il processo di audit di secondo livello sugli obiettivi operativi annuali per riscontrare le misurazioni autonomamente effettuate e rendicontate dai Dipartimenti, ai fini della successiva valutazione da parte dell'OIV.

Per la raccolta degli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi oggetto di audit, l'iter procedurale ha previsto incontri con i referenti designati dai Capi Dipartimento al fine di presentare la documentazione precedentemente richiesta (e campionata mediante metodi probabilistici) e derivante da eventuali successivi supplementi istruttori resisi necessari per corroborare il valore del risultato rendicontato sulla base della fonte del dato esplicitata in sede di programmazione.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Ciclo della performance 2023 risulta completata. Nello specifico, la percentuale di campionamento ha interessato la quasi totalità degli obiettivi annuali di dipartimento.

All'esito dell'attività di *audit*, l'OIV ha inviato ai Dipartimenti interessati apposite richieste di modifica dei dati rendicontati e/o osservazioni. I lavori dell'OIV si sono conclusi con l'invio ai dirigenti del resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture. Le carte di lavoro che verbalizzano l'attività svolta di primo e secondo livello, nonché tutta la documentazione richiesta e pervenuta a supporto delle fasi istruttorie in sede di *audit*, sono conservate a cura dell'OIV dalla Struttura Tecnica Permanente e rese disponibili al Sig. Ministro, per il tramite del Capo di Gabinetto.

Circa i monitoraggi finalizzati alla verifica del rispetto degli obblighi di trasparenza, l'OIV ha effettuato una pluralità di verifiche tramite accesso diretto della sezione “Amministrazione trasparente” del sito internet del Ministero; i monitoraggi hanno riguardato tutte le sezioni. A seguito di ogni monitoraggio sono state avviate interlocuzioni con il RPCT, su elementi riscontrati come critici e sono stati effettuati approfondimenti che hanno permesso all'OIV di verificare le responsabilità di trasmissione e di pubblicazione dei dati, e di valutare eventuali fattori ostativi, anche attraverso colloqui diretti con i responsabili delle diverse strutture interessate.

## 2. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

Nel corso del 2023 l'Amministrazione, come previsto dall'art. 7, comma 1 del D. lgs 150 del 2009, ha completato l'attività di aggiornamento annuale del SMVP. Pertanto, il Sistema di misurazione e valutazione in vigore per il ciclo della performance 2023 è quello aggiornato e adottato con D.M 455 del 29 dicembre 2023, previo parere favorevole rilasciato dall'OIV, tenuto conto delle Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica e dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Con l'occasione si segnala che il predetto aggiornamento, oltre ad aver apportato necessari correttivi tenendo in considerazione le evidenze emerse nell'esperienza applicativa del precedente anno, ha inoltre previsto, in ossequio al disposto dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni in Legge n. 41 del 21 aprile 2023, che vengano assegnati ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, facendo riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. A tale obiettivo, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, viene attribuito un peso non inferiore al 30 per cento nell'ambito della componente risultati.

A riguardo, occorre tuttavia precisare il principio previsto dalla norma di riferimento, secondo il quale la responsabilità per il raggiungimento dell'obiettivo in questione è direttamente ascrivibile ai "dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture". Laddove tale obiettivo non dovesse essere raggiunto, dello stesso si terrà conto con riferimento alla performance del solo personale dirigenziale interessato, venendo invece, sterilizzato con riferimento alla valutazione della performance individuale personale di comparto con conseguente redistribuzione proporzionale del relativo peso sui restanti obiettivi.

Giova infine ricordare che l'adozione SMVP costituisce tuttavia solo uno degli elementi che assicurano l'efficacia del ciclo di gestione della performance.

Dalle linee generali di attenzione che emergono dall'esame del ciclo della performance 2023 si rende pertanto necessario intervenire su:

- 1) prosecuzione nel processo di miglioramento qualitativo degli obiettivi triennali e annuali, maggiormente significativi, d'impatto, orientati a creare valore pubblico rispetto ad obiettivi focalizzati su attività istituzionali e ordinarie già previste dal dettato normativo;
- 2) semplificazione del processo di programmazione che garantisca una maggiore qualità degli obiettivi proposti rispetto alla loro quantità;
- 3) maggiore attenzione nella definizione degli obiettivi e indicatori in sede di programmazione al fine di evitare possibili ed eventuali modifiche, revisioni o sterilizzazioni nel corso dei monitoraggi intermedi o, peggio, a consuntivo;
- 4) corredare ciascun Indicatore di obiettivo di una griglia di *grading* che ne predefinisca a scopo valutativo delle fasce di valori consuntivi associati a punteggi predefiniti, quando la mera proporzionalità non si rilevasse opportunamente possibile e/o misurabile;
- 5) prosecuzione nel processo di miglioramento nella definizione di target di performance sfidanti e migliorativi bilanciati sia in termini quantitativi che qualitativi con lo stato effettivo delle risorse e coerenti e con una attenta analisi del fenomeno da misurare anziché basati su un valore desiderato correlato a un'attività o processo;
- 6) rafforzamento della Struttura Tecnica Permanente di supporto dell'OIV, anche a seguito della crescita dimensionale del Ministero (direzioni ex MISE, Unità di Missione per il PNRR in forma dipartimentale), in quanto dotata di un numero di unità di personale *de facto* inadeguato;
- 7) prosecuzione nell'attività di miglioramento del rispetto della tempistica dei diversi step del ciclo delle performance;
- 8) definizione, all'interno del Ministero, di idonei interventi formativi e di strumenti di supporto orientati all'acquisizione e approfondimento di conoscenze teoriche e pratiche relative all'applicazione del vigente SMVP al fine di garantire lo sviluppo delle competenze in tema di valutazione, e di metodologie di misurazione;
- 9) consolidamento e diffusione della cultura del merito, dell'*accountability* e della trasparenza all'interno del Ministero;
- 10) rafforzamento del processo di maggiore apertura agli stakeholder e ai cittadini (valutazione partecipativa) al fine di rendere sistematico il loro coinvolgimento in fase di programmazione, di analisi del contesto e di pianificazione degli interventi;
- 11) accelerazione (e parziale completamento già dal 2024) del processo/progetto di digitalizzazione del Ministero e adozione di un sistema informativo di gestione adeguato al controllo strategico e al controllo di gestione che, come è stato più volte evidenziato nel corso della presente

relazione, permetta tra l'altro una più efficace, oltre che più celere, gestione documentale e del flusso informativo ai fini della misurazione e della valutazione delle Performance.

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Prof. Leonardo Falduto \_\_\_\_\_

Prof. Maurizio Decastri \_\_\_\_\_

Dott.ssa Maria Lisa Garzitto \_\_\_\_\_

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE  
Il documento firmato in originale è disponibile  
presso la Struttura Tecnica Permanente (STP-OIV)