



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio

Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione

**INDIRIZZI OPERATIVI DEL CAPO DIPARTIMENTO  
PER I SERVIZI NEL TERRITORIO  
E PER LO SVILUPPO DELL'ISTRUZIONE  
SULLE ATTIVITA' DI GESTIONE PER L'ANNO 2002**

Prot.n. 1413

Roma, 30 maggio 2002



## Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio

Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione

Prot.n. 1413

Roma, 30 maggio 2002

### **IL CAPO DIPARTIMENTO**

**VISTA** la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002 emanata dal Ministro con atto in data 25 gennaio 2002, prot. 5117/MR e registrata dalla Corte dei Conti in data 10 aprile 2002, registro n.1 – foglio 244;

**VISTO** il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300 e successive modificazioni ed integrazioni concernente il riordino delle Amministrazioni dello Stato a norma degli articoli 11 e 15 della Legge 15 marzo 1997, n. 59;

**VISTO** in particolare l'articolo 5 del succitato Decreto Legislativo n. 300/99 con il quale vengono individuate le finalità ed i compiti dei Dipartimenti, nonché i compiti e i poteri assegnati ai Capi Dipartimento;

**VISTO** il Decreto del Presidente della Repubblica dell'11 ottobre 2001, con il quale i due Dipartimenti operanti presso l'ex Ministero della Pubblica Istruzione sono stati affidati ad un solo responsabile che ha assunto la titolarità del Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione e la reggenza del Dipartimento per i servizi nel territorio;

**CONSIDERATO** che il Capo Dipartimento in quanto destinatario della Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2002, deve perseguire prioritariamente gli obiettivi e le finalità indicati nella stessa nel rispetto delle linee di politiche generali del Ministro;

**CONSIDERATO** che ciò comporta l'esigenza di raccordare, sotto il profilo programmatico, organizzativo e funzionale, l'attività delle Direzioni Generali e i Servizi per dare omogeneità, organicità e progettualità alla loro azione, assicurando efficienza ed efficacia al sistema e garantendo allo stesso risultati di qualificato livello;

**VISTO** il proprio provvedimento in data 2 gennaio 2002 con il quale sono state disciplinate le attribuzioni degli Uffici di supporto e di diretta collaborazione del Capo Dipartimento;

**RITENUTA** l'esigenza di adottare, in attuazione della citata Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione e in funzione del raggiungimento delle finalità sopra accennate, apposito atto di indirizzo al quale le Direzioni Generali ed i Servizi Centrali dovranno attenersi nello svolgimento della propria azione, in aderenza al proprio ruolo istituzionale ed alle proprie funzioni a seconda della natura e tipologia degli obiettivi da raggiungere singolarmente e attraverso collaborazioni ed interazioni;

**TENUTO CONTO** del regime di transizione che caratterizza l'attuale contesto organizzativo e operativo, in attesa dell'adozione degli atti di normazione che renderanno effettiva la riunificazione degli ex Ministeri della Pubblica Istruzione e dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica;

## **E M A N A**

il seguente atto recante indirizzi, istruzioni, indicazioni e piani operativi riferiti alle attività degli Uffici centrali e periferici per l'anno 2002.

## **PREMESSA**

### **A) - I PROFILI ESSENZIALI DELLA DIRETTIVA GENERALE SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE PER L'ANNO 2002**

Si premette un richiamo ai profili essenziali della Direttiva Generale del Ministro sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2002, costituendo gli stessi presupposto e riferimento obbligato rispetto al presente atto.

I citati profili si distinguono in principi guida e missioni e obiettivi.

I principi guida possono essere così sintetizzati:

- piena aderenza al D.P.E.F., alle previsioni contenute nella Legge 448/2001 (Legge finanziaria 2002), agli altri documenti di programmazione generale, nonché alla legislazione, sia vigente che in itinere, per la parte concernente questa Amministrazione;
- valorizzazione della centralità dell'alunno e delle famiglie;
- una migliore qualificazione del personale e di quello docente in particolare;
- razionalizzazione e riqualificazione della spesa;
- promozione e sviluppo degli interventi di riforma intesi a modernizzare e a rendere più efficiente l'Amministrazione nelle sue articolazioni centrali e periferiche;
- miglioramento della qualità del servizio scolastico, attraverso una riforma complessiva del sistema tale da comportare un'offerta formativa di più alto e qualificato profilo;
- semplificazione e snellimento dell'azione amministrativa;
- valorizzazione delle professionalità più capaci;
- potenziamento delle iniziative di informatizzazione dei servizi della Scuola e dell'Amministrazione anche nel quadro delle linee programmatiche individuate e definite dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie;
- aumento della capacità di programmazione e dell'omogeneità della gestione;
- responsabilizzazione dei Dirigenti in ordine ai risultati delle attività amministrative e delle gestioni e valutazione degli stessi secondo criteri oggettivi e misurabili.

Le missioni e gli obiettivi della Direttiva sono individuati come segue:

- perseguire, assicurando anche continuità al flusso delle reciproche informazioni, l'effettivo coordinamento tra i Dipartimenti ed i Servizi centrali, affinché vengano confermate quelle forme di sinergia indispensabili ad un approccio trasversale ai programmi da realizzare e agli obiettivi da raggiungere;
- portare a compimento e conferire effettività alle riforme che stanno interessando il mondo della Scuola e l'Amministrazione centrale e periferica anche attraverso una decisa azione di formazione e riqualificazione del personale della Scuola, nonché del personale amministrativo e tecnico dell'Amministrazione a favore del quale, peraltro, è opportuno potenziare le azioni volte a migliorare la qualità dei servizi offerti;
- avviare le azioni per la realizzazione di un graduale programma di investimenti (i cui aspetti finanziari atterranno all'area delle innovazioni tecnologiche, alla valorizzazione professionale del personale della Scuola, alla dispersione scolastica, all'istruzione e formazione tecnica superiore, all'edilizia scolastica, ecc.) finalizzato a colmare il deficit di competitività del sistema educativo;
- procedere alla revisione e razionalizzazione delle dotazioni organiche del sistema di istruzione anche nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi e della piena realizzazione dell'autonomia;
- reimpostare su nuovi rapporti il sistema dell'istruzione e quello della formazione professionale, anche sulla base delle competenze attribuite alle Regioni dalla Legge Costituzionale n. 3/2001 e dalle emergenti situazioni connesse ai profili federalisti in materia di istruzione e formazione. In tale ambito sarà necessario procedere alla definizione e realizzazione dei rapporti con i servizi formativi delle Regioni e degli Enti locali, anche in attuazione del Decreto Legislativo n. 112/98;
- ridefinire i criteri di fruizione del diritto allo studio in coerenza con i principi generali enunciati dal Consiglio e dalla Commissione dell'Unione Europea ed in raccordo con il settore dell'Università e dell'Alta Formazione Artistica e Musicale, in previsione dell'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro e delle professioni;
- rafforzare il dialogo fra la società adulta ed i giovani, al fine di una maggiore partecipazione della stessa alle problematiche giovanili;
- promuovere, nell'ambito delle iniziative di politica giovanile, nuove modalità di partecipazione degli studenti e delle famiglie alla vita della Scuola;
- promuovere e sviluppare iniziative tese ad una più attenta conoscenza dell'area del disagio giovanile al fine di ridurre la consistenza;

- proseguire nelle azioni volte alla piena realizzazione del conferimento di funzioni e compiti amministrativi alle Regioni, alle Province ed ai Comuni, di cui al Decreto Legislativo n. 112/98.

In funzione dei principi guida sopraindicati, la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2002 reca una Scheda nella quale sono indicate le attività correlate agli obiettivi e, per ciascuna di esse, vengono individuate le principali scansioni operative e temporali.

Su tale ampia base di esplicitazione si innesta la fase degli interventi di competenza del Capo Dipartimento, chiamato a fornire indirizzi ed istruzioni nonché a declinare i correlati adempimenti nei confronti degli Uffici interessati.

#### **B) - I DESTINATARI DELL'ATTO DIPARTIMENTALE**

Destinatari del presente atto sono gli Uffici centrali e gli Uffici territoriali che strutturalmente e funzionalmente dipendono dal Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione e dal Dipartimento per i servizi nel territorio e che, ai sensi del D.P.R. del 6 novembre 2000 n. 347, sono investiti di compiti e attività direttamente o indirettamente connessi alle attribuzioni dei Dipartimenti stessi. In particolare:

- le Direzioni Generali rientranti rispettivamente nel Dipartimento per i servizi nel territorio e nel Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione;
- i tre Servizi Centrali, per il raccordo funzionale esistente tra essi e le altre strutture, per il supporto che debbono fornire nei tempi utili per l'efficace esercizio dell'azione amministrativa;
- le Direzioni Generali Regionali, che, pur non essendo strutturalmente incardinate entro i Dipartimenti, debbono conformarsi alle linee di indirizzo degli stessi e raccordarsi al disegno complessivo dell'Amministrazione.

In coerenza con l'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto Legislativo n. 300/99, il Dipartimento per lo sviluppo dell'Istruzione e il Dipartimento per i servizi nel Territorio stabiliscono raccordi puntuali col Dipartimento dell'Università e della Ricerca, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni e interagenti relativi alle rispettive aree di attività.

Il preventivato riordino degli Uffici centrali e periferici, per effetto della disposta riunificazione in un unico soggetto istituzionale del Ministero della Pubblica Istruzione e del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, comporterà fondatamente sostanziali cambiamenti nella parte terminale

dell'anno, in termini di costituzione, assetto e articolazione degli Uffici esistenti. Questo, però, non andrà ad incidere sulla natura delle missioni e delle funzioni del Ministero, che, com'è noto, hanno un'autonoma rilevanza rispetto all'impianto e alle competenze delle singole strutture, si legano alle previsioni normative generali, al programma di azione del Governo relativamente al settore dell'istruzione e alla Direttiva del Ministro sulla gestione e sull'azione amministrativa.

In costanza dei suaccennati cambiamenti occorrerà, pertanto, solo ricontestualizzare e ridistribuire le attribuzioni nell'ambito della nuova architettura di sistema, attraverso uno o più atti di indirizzo da adottare a norma del richiamato articolo 5 del Decreto Legislativo n. 300/99.

## **MISSIONI, COMPITI E OBIETTIVI DEI DUE DIPARTIMENTI**

I due Dipartimenti, nelle linee di una strategia comune, debbono conformare la propria attività ai principi guida, alle missioni e agli obiettivi individuati per l'anno 2002 dalla Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione, nonché agli adeguamenti che si renderanno necessari in dipendenza dell'attuazione del disegno di riforma dell'Amministrazione.

Tra i citati principi guida meritano specifica menzione, in quanto espressione più diretta dei profondi cambiamenti intervenuti nel sistema dell'istruzione e della formazione, nell'impianto complessivo e nell'articolazione dell'Amministrazione scolastica centrale e periferica:

- la compiuta realizzazione della centralità della Scuola, dell'alunno e delle famiglie in funzione della crescita umana, civile e culturale e del protagonismo dei giovani;
- un'offerta formativa di alto e qualificato profilo, all'altezza delle sfide che ci attendono, che si riveli valida e competitiva anche in ambito comunitario;
- la realizzazione di servizi scolastici efficienti e sempre più vicini alle attese ed alle esigenze dell'utenza, dei contesti territoriali e della società nel suo complesso. E ciò in coerenza con le logiche organizzative e operative di un sistema a prevalente struttura reticolare, ordinato per livelli e per funzioni, con forte connotazione pluralista, aperto al confronto e alla circolarità degli apporti e alle nuove interazioni con le Regioni e gli Enti locali;
- la realizzazione di un sistema che segni il superamento del tradizionale modello ministeriale di tipo piramidale, accentrato, autoreferente, impostato in logiche burocratiche e gerarchico-formali.

Alcune delle missioni dei citati Dipartimenti, per la loro ampiezza e rilevanza e per il fatto di collocarsi in una logica processuale e progettuale di ampio e articolato respiro, trascendono la durata dell'anno e, pertanto, nel 2002 faranno registrare esiti non compiuti, ma solo parziali.

Di qui l'esigenza di pianificare e programmare, per la completa realizzazione di ciascuna delle suddette missioni, l'intero iter delle attività da porre in essere e le relative scansioni temporali, nonché di verificarne gli stati di avanzamento e i risultati.

Gli obiettivi che i Dipartimenti debbono raggiungere sono quelli indicati dal D.P.R. del 6 novembre 2000 n. 347 e dalla Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2002 e, in particolare, quelli riportati nella Scheda che il Ministro ha posto a corredo della Direttiva stessa.

In funzione di tali obiettivi va definito e composto in maniera coerente e organica l'insieme delle iniziative e delle attività di competenza dei vari Uffici, da quelle di carattere programmatico e gestionale a quelle di monitoraggio e di verifica.

Tra i citati obiettivi occorre distinguere:

- quelli perseguibili dal singolo Ufficio, nell'ambito delle proprie attribuzioni istituzionali e mediante le proprie risorse e strutture. Tali obiettivi, relativi a temi di rilevante interesse, vanno realizzati col supporto di un'adeguata programmazione e di una periodica e puntuale verifica delle fasi di attuazione;
- quelli perseguibili col contributo e lo sforzo congiunto di più Uffici o Centri di responsabilità, non necessariamente insistenti in un singolo Dipartimento, che, per la loro ampiezza e valenza complessiva, richiedono l'attivazione di opportuni coordinamenti e il ricorso a strategie condivise.

In relazione agli obiettivi della prima categoria ciascun Direttore Generale, in coerenza con gli indirizzi politico-amministrativi e le linee programmatiche generali, deve impostare la propria attività su logiche organizzative interne all'ufficio di titolarità, distribuendo i carichi di lavoro tra i singoli dirigenti di base, dotando gli stessi delle necessarie risorse umane, strumentali e finanziarie, fornendo ogni utile apporto e sostegno e vigilando in maniera puntuale e assidua sulle diverse fasi della gestione.

Con riferimento agli obiettivi della seconda categoria, basati, come accennato, su rapporti e interazioni fra diversi Uffici e tra i relativi responsabili, si rivela essenziale il compito del Dipartimento di ricomporre in un quadro unitario le attribuzioni dislocate in settori operativi diversi all'interno o all'esterno delle strutture dipartimentali.

Nell'assolvere ai propri compiti i due Dipartimenti, opportunamente coordinati dal Capo Dipartimento, debbono ispirarsi a criteri di funzionalità, efficacia, efficienza, economicità, flessibilità. Inoltre,

debbono operare al proprio interno, in stretta e costante collaborazione, in maniera da assicurare circolarità alle informazioni, trasparenza nell'attività, buon andamento ai servizi e imparzialità nelle scelte.

Tali funzioni, catalogabili in strumentali, di organizzazione e di gestione, attengono ad ambiti e materie omogenee, riferite ai macro obiettivi individuati nelle Schede allegate, facenti parte integrante del presente atto, e vanno svolte nel contesto di interventi organici, coerenti, sistematici.

In particolare, le predette schede riportano i macro obiettivi ed i risultati attesi indicati nella Direttiva Generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002 ed individuano i sotto obiettivi dipartimentali in funzione dei quali le strutture programmano e svolgono le loro attività

Le Schede in questione non esauriscono ovviamente l'intera serie delle attività facenti carico al Dipartimento, alle Direzioni Generali ed ai Servizi, ma recepiscono solo quelle di più rilevante portata, legate a profili di alta amministrazione e con implicazioni esterne.

Per la gestione dei flussi documentali e degli archivi va impiantato un protocollo unico per i due Dipartimenti, ferma restando la costituzione di protocolli riservati per il Capo Dipartimento e i Direttori Generali. La conservazione degli atti rimane affidata a ciascuna Direzione Generale e agli Uffici del Dipartimento, in relazione alle rispettive competenze.

## **IL RUOLO DEL CAPO DIPARTIMENTO**

Il Capo Dipartimento è preposto ai due Dipartimenti funzionanti presso l'ex Ministero della Pubblica Istruzione.

Dal Capo Dipartimento dipendono gli Uffici di livello dirigenziale generale compresi nei Dipartimenti stessi.

Il Capo Dipartimento, nell'esercizio dei poteri di cui ai commi 3 e 4 dell'art. 5 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300:

- a) svolge compiti di propulsione, coordinamento, direzione, controllo, vigilanza degli Uffici di livello dirigenziale generale compresi nei due Dipartimenti;
- b) elabora e definisce, con la collaborazione dei Direttori Generali, programmi, strategie e metodi di lavoro per dare attuazione agli indirizzi del Ministro;
- c) alloca le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili per l'attuazione dei programmi e il

raggiungimento degli obiettivi, secondo principi di economicità, efficacia ed efficienza, nonché di rispondenza dei servizi all' interesse collettivo;

- d)** assicura organicità, sistematicità, continuità, unicità di indirizzo alle attività dell' Amministrazione;
- e)** adotta gli atti occorrenti per l' utilizzazione più idonea del personale, disponendo i movimenti dello stesso all' interno di ciascun Dipartimento e tra i due Dipartimenti;
  
- f)** esercita il potere di proposta per il conferimento degli incarichi di direzione degli Uffici di livello dirigenziale generale, ai sensi dell' articolo 19, comma 4, del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- g)** propone l' adozione dei provvedimenti di revoca degli incarichi di direzione degli Uffici di livello generale, ai sensi dell' articolo 19, comma 7, del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 ed è sentito nel relativo procedimento;
- h)** si rapporta col Ministro per l' esercizio delle attribuzioni a questi conferite dall' articolo 14, comma 1, del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- i)** assume la responsabilità dei risultati complessivamente raggiunti dagli Uffici da lui dipendenti, in attuazione degli indirizzi del Ministro.

Ai fini suaccennati il Capo Dipartimento:

- convoca la Conferenza permanente, di cui all' art. 7 del D.P.R. del 6 novembre 2000 n. 347;
- indice riunioni periodiche con i Direttori Generali centrali e regionali su tutti gli aspetti e i profili più rilevanti della gestione;
- stabilisce interlocuzioni assidue con i singoli Direttori Generali;
- assume con continuità informazioni e dati aggiornati sulla conduzione degli Uffici, sull' andamento della gestione, sullo stato degli adempimenti e sui provvedimenti adottati o da adottare, anche attraverso l' utilizzo di procedure e strumenti operativi atti ad assicurare puntuali riscontri e verifiche;
- costituisce Gruppi di studio e di lavoro preordinati all' acquisizione di supporti tecnici ed operativi per l' emanazione di atti di portata generale e/o aventi rilevanza esterna;
- attiva organismi di collegamento tra diversi Uffici centrali per l' esame e lo svolgimento coordinato e coerente di attività e adempimenti di carattere trasversale e di comune interesse;

- stabilisce raccordi funzionali con i Servizi Centrali e con le Direzioni Generali Regionali e fornisce a tali Uffici indirizzi, supporti, indicazioni coerenti con l'intero disegno organizzativo, gestionale, operativo dell'Amministrazione scolastica e funzionali a linee di conduzione omogenee e assistite.

Il Capo Dipartimento, in dipendenza della mutata articolazione e organizzazione degli Uffici, riserva particolare cura all'esame e alla soluzione delle questioni e dei problemi legati al miglioramento degli assetti logistici, alla sicurezza dei luoghi di lavoro, al riordino ed alla corretta riallocazione e sistemazione degli atti e delle dotazioni, all'attuazione dei programmi e dei piani di informatizzazione, di modernizzazione riguardanti la Scuola e l'Amministrazione.

La sollecita e puntuale attuazione di piani e programmi si rivela essenziale ai fini di una effettiva e concreta messa a regime del nuovo modello organizzativo e gestionale dell'Amministrazione e del sistema scolastico e formativo che ha come nuova centralità la scuola dell'autonomia e come momenti serventi e di supporto il Ministero nelle sue articolazioni centrali e periferiche (regionali e locali).

Tale modello, per poter operare ed esprimersi nella maniera più idonea e per poter produrre i risultati preventivati, deve avvalersi di un sistema informatizzato che colleghi tra loro in maniera interattiva e partecipata le varie parti dell'intero contesto (Scuole, Uffici, Regioni, Enti locali, ecc.) e consenta ai soggetti interessati di comunicare e di interagire in tempo reale.

Il Capo Dipartimento promuove e incentiva le azioni più opportune a sostegno di una formazione e riqualificazione del personale dell'Amministrazione, che risulti funzionale ai rilevanti cambiamenti in corso e all'ampio processo di riforme della Scuola, dell'Amministrazione e della società civile.

Inoltre, in esecuzione delle disposizioni vigenti, in conformità delle prescrizioni e indicazioni di cui alla Direttiva della Presidenza del Consiglio e al fine di poter disporre degli occorrenti elementi di conoscenza e di giudizio, deve procedere alla costituzione e alla messa in funzione del Servizio di valutazione dei dirigenti.

In previsione poi dell'imminente varo della riforma del Ministero e al fine di poter disporre di una completa e aggiornata base di riferimenti che consenta la definizione degli organigrammi di ciascun Ufficio, l'individuazione e quantificazione dei relativi carichi di lavoro e un'equa distribuzione del personale tra le varie articolazioni dell'Amministrazione complessivamente intesa (a livello centrale e periferico), il Capo Dipartimento predispone una puntuale rilevazione delle attribuzioni e dell'impegno operativo del personale a qualunque titolo in servizio.

Al fine di avviare a soluzione l'annosa questione del gravosissimo arretrato relativo alle pratiche di riscatto, ricostruzione di carriera e corresponsione della pensione definitiva relative al personale docente e non docente, arretrato che condiziona pesantemente l'attività e il buon funzionamento degli Uffici regionali

e territoriali, sottraendo, tra l'altro, cospicue risorse professionali alla gestione corrente degli Uffici stessi, il Capo Dipartimento, di concerto col Direttore Generale del Personale della scuola e dell'amministrazione, assume e sostiene ogni utile iniziativa intesa ad accelerare il passaggio delle competenze dall'Amministrazione alle scuole e all'I.N.P.D.A.P., e a portare a soluzione il problema degli arretrati.

Il Capo Dipartimento si occupa, altresì, delle relazioni con le organizzazioni sindacali aventi ad oggetto materie di particolare interesse, non riservate alla contrattazione decentrata nazionale, avvalendosi, a tal fine, della collaborazione dei Direttori Generali interessati.

Il Capo Dipartimento cura e segue lo svolgimento e la realizzazione di programmi di utilità e di progetti di particolare rilievo, di carattere nazionale ed internazionale (in particolare comunitario), in un'ottica di maggiore diffusione e di valorizzazione dell'impegno educativo e formativo della scuola e dell'amministrazione.

Gli atti di designazione o di nomina relativi alla costituzione di Comitati, Commissioni, Gruppi di studio o di lavoro sono di competenza del Capo Dipartimento, che li assume, su proposta o sentiti i Direttori generali competenti.

Il Capo Dipartimento in conformità di quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 300/99, mantiene relazioni con gli Organi competenti dell'Unione Europea per la trattazione di questioni e problemi attinenti i Dipartimenti.

Il Capo Dipartimento, per la realizzazione degli obiettivi dei due Dipartimenti e per dare uniformità e coerenza all'azione degli stessi, si avvale degli Uffici di supporto e diretta collaborazione, previsti dal D.P.R. del 6 novembre 2000 n. 347. Tali Uffici operano, nell'ambito di un disegno unitario e di linee progettuali comuni, con le Direzioni Generali e i Servizi centrali e regionali e svolgono le loro azioni in maniera sinergica. In tale logica gli adempimenti vanno definiti e gestiti, pur nell'ampiezza del contesto di riferimento, nel quadro di una programmazione e pianificazione unitaria, superando la frammentazione e la parcellizzazione dei compiti, attraverso un'opera costante di propulsione, coordinamento, controllo, vigilanza e monitoraggio; ciò anche come logica e ulteriore esplicazione di quanto stabilito con la nota dipartimentale n.2 del 2 gennaio 2002, e proseguendo nell'azione di cui al provvedimento di organizzazione di pari data.

Nell'ottica sopra descritta gli Uffici sopramenzionati interfacciano la loro attività con gli Uffici centrali, assicurando una costante interazione con le Direzioni Generali e i Servizi e dando circolarità, visibilità e significato al proprio ruolo.

Nel rispetto di una linea programmatoria, organizzativa e operativa unitaria che coinvolga l'intera struttura ministeriale, il Capo Dipartimento stabilisce rapporti puntuali e assidui con il Dipartimento dell'Università e della Ricerca con riferimento ai profili comuni delle rispettive aree.

## **IL RUOLO DELLE DIREZIONI GENERALI CENTRALI**

Le Direzioni Generali centrali, per il perseguimento dei propri obiettivi, fatte salve le variazioni e gli adeguamenti resisi necessari in funzione di una graduale messa a regime del modello di riforma di cui al D.P.R. del 6 novembre 2000 n. 347 o di situazioni contingenti, si avvalgono delle risorse umane, strutturali e strumentali alle stesse assegnate con provvedimenti in data 20 marzo e 9 maggio 2001.

Tale assetto, come si è già accennato, non è da considerare definitivo e stabile, sia in previsione dell'imminente riordino conseguente alla fusione dei due ex Ministeri, sia perché va effettuato un esame approfondito delle reali esigenze degli Uffici in funzione di una precisa definizione dei compiti cui gli stessi debbono attendere.

Le Direzioni Generali pongono in essere, nell'ambito delle proprie competenze, gli atti di gestione occorrenti per il raggiungimento dei propri obiettivi.

In relazione a tanto è fatto carico ai Direttori Generali di predisporre e adottare tutte le iniziative, gli interventi e le soluzioni atte ad assicurare livelli organizzativi idonei e la massima efficacia, efficienza e trasparenza all'azione dei rispettivi Uffici.

In tale ottica, tenuto conto dei significativi mutamenti intervenuti da qualche tempo nell'articolazione e nelle competenze dei servizi del Ministero, mutamenti che hanno inciso notevolmente sulle attribuzioni del personale, provocando comprensibili disorientamenti e disagi, i Direttori Generali debbono riservare prioritaria cura ai rapporti col proprio personale, assicurando che lo stesso si inserisca senza particolari difficoltà nei nuovi compiti, acquisisca cultura e consapevolezza in ordine agli stessi e sia sostenuto dalle giuste motivazioni.

Al fine poi di raccordare in maniera coerente il proprio impegno con l'azione complessiva e unitaria del Ministero, le Direzioni Generali valutano ed approfondiscono col Capo Dipartimento tutti i profili più significativi della gestione e dell'azione amministrativa, da quelli che chiamano in causa, direttamente o indirettamente, il ruolo e la responsabilità del vertice politico, a quelli che hanno comunque rilevanza esterna e/o carattere generale. In tale ottica gli atti diretti al Capo di Gabinetto e agli Organi del

vertice politico, da sottoporre all'esame e/o alla firma dei medesimi, vanno inoltrati tramite il Capo Dipartimento perché possano essere da quest'ultimo debitamente esaminati per l'ulteriore seguito.

## **IL RUOLO DEI SERVIZI**

Ai sensi dell'art. 5 del D.P.R. 6 novembre 2000 n. 347, i Servizi attendono a funzioni strumentali, con valenza trasversale, nel senso che sono tenuti a fornire i necessari supporti alle Direzioni Generali dei due Dipartimenti per la migliore e più efficace realizzazione degli obiettivi e delle priorità indicati nella Direttiva sull'azione amministrativa e la gestione, nonché negli atti di indirizzo del Capo Dipartimento.

In tale ottica i rapporti e le interlocuzioni tra i Dipartimenti e i Servizi debbono svolgersi con assiduità e puntualità e debbono riferirsi a tutti i profili che presentino significative connessioni con la gestione o che producano concreti effetti sull'andamento e gli esiti della stessa.

Del pari i Servizi debbono partecipare a tutte le iniziative di tipo programmatico e progettuale che impegnano il ruolo e le funzioni degli Uffici suddetti. I Servizi stessi, nell'espletamento di compiti aventi rilevanza generale o comunque attinenti ad aree che presentino notevole complessità, promuovono approfondimenti con il Capo Dipartimento e i Direttori Generali attraverso interlocuzioni puntuali ed apposite riunioni.

I Servizi, anche al fine di poter verificare l'efficacia e la rispondenza della propria azione sia a livello centrale che territoriale, ricevono dal Capo Dipartimento informative periodiche in ordine ai risultati dell'attività complessiva dell'Amministrazione nella sue articolazioni centrali e periferiche.

Per quel che concerne il personale in assegnazione ai Servizi valgono le stesse considerazioni espresse per le Direzioni Generali centrali.

## **IL RUOLO DELLE DIREZIONI GENERALI REGIONALI**

Compito fondamentale delle Direzioni Generali Regionali è quello di dare attuazione nei territori di rispettiva competenza alle politiche e agli indirizzi elaborati in sede nazionale, adattandoli alle caratteristiche dei diversi contesti in un'essenziale opera di raccordo con le Regioni e gli Enti locali,

portatori di specifiche competenze nel settore dell'istruzione e della formazione. Le indicazioni provenienti dalla Direttiva Generale del Ministro e dal presente atto di indirizzo, ancorché aventi come destinatari diretti i titolari degli uffici centrali, costituiscono il quadro essenziale di riferimento anche per i titolari delle strutture periferiche, proprio perché le loro attribuzioni, declinate sul territorio, si inquadrano nelle medesime aree funzionali.

Tali riferimenti, unitamente alle competenze gestionali che trovano la loro fonte nel tessuto normativo vigente e che configurano un nucleo di competenze esclusive, individuano gli ambiti e le linee portanti su cui deve svilupparsi l'attività complessiva delle Direzioni Generali Regionali.

Ciò precisato, ferma restando l'autonomia del ruolo delle Direzioni Generali Regionali, occorre creare le condizioni necessarie perché le stesse osservino livelli di coerenza e di omogeneità comportamentale e operativa, con riferimento ad ambiti e profili della gestione aventi rilevanza generale e realizzino raccordi funzionali con l'Amministrazione Centrale.

In tale ottica i Dipartimenti, opportunamente coordinati dal Capo Dipartimento e in funzione di linee progettuali comuni, forniscono alle Direzioni Regionali indirizzi, orientamenti e istruzioni, supporti interpretativi, ecc. e ne verificano la coerenza in sede di attuazione.

A tal fine il Capo Dipartimento, con riferimento a temi, adempimenti e problematiche di più significativa portata e aventi rilevanza generale, stabiliscono interazioni e interlocuzioni puntuali e ricorrenti con i citati Uffici, sia attraverso gli ordinari flussi di comunicazione, sia attraverso lo strumento delle Conferenze di servizio, sia, infine, attraverso occasioni e momenti di incontro, di confronto e di approfondimento.

Inoltre i Dipartimenti, le Direzioni Centrali e i Servizi, con riguardo a questioni ed a problematiche particolarmente complesse e impegnative, definiscono e attuano interventi di sostegno e di supporto all'attività degli Uffici regionali, se necessario anche attraverso l'invio di proprio personale in loco.

I Dipartimenti verificano, poi, la regolare corrispondenza dei risultati intermedi e finali agli esiti individuati con gli atti sopracitati, predisponendo e pianificando l'utilizzo di mezzi e di soluzioni utili allo scopo.

## **LE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO**

Per poter verificare i livelli di corrispondenza tra gli obiettivi preventivati e i risultati raggiunti occorre realizzare un idoneo ed efficiente servizio di monitoraggio degli esiti intermedi e finali e delle azioni e degli adempimenti correlati agli obiettivi stessi. Le azioni di monitoraggio presuppongono un'adeguata programmazione che consenta di individuare gli obiettivi prioritari, di definire gli interventi da porre in essere, di organizzare le risorse umane e strutturali a disposizione, di prevedere le soluzioni e le risposte possibili, di individuare i correttivi eventualmente necessari, se del caso anche attraverso una riprogrammazione degli obiettivi.

Del monitoraggio debbono farsi carico sia i Dipartimenti attraverso i rispettivi Uffici, che le Direzioni Generali.

Il monitoraggio costituisce uno strumento irrinunciabile in quanto consente di:

- valutare adeguatamente i risultati di volta in volta raggiunti;
- intervenire con eventuali aggiustamenti in corso d'opera;
- attivare gli opportuni flussi di comunicazione con il Capo Dipartimento;
- acquisire gli elementi sintetici per l'azione di *reporting* verso il livello politico;
- corrispondere alle richieste del Servizio di controllo interno cui compete il controllo strategico.

Il complesso delle attività che concretizzano il lavoro di monitoraggio deve articolarsi attraverso precise procedure e tecniche che consentano al Dipartimento di colloquiare con gli Uffici secondo appositi programmi e codici di comunicazione ed a ciascun Ufficio di effettuare i propri riscontri interni secondo linee omogenee.

Nell'anno decorso il Dipartimento per i servizi nel territorio ha adottato un Progetto denominato PRO.MO. (Programmazione e Monitoraggio dipartimentale) finalizzato alla programmazione, al monitoraggio, alla valutazione ed al costante riorientamento delle azioni. La prevista riunificazione dei due Dipartimenti in un unico Dipartimento e la positiva esperienza acquisita suggeriscono di estendere l'utilizzo di tale strumento anche alle Direzioni Generali comprese nel Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione ed ai Servizi centrali.

Proprio in vista di tale estensione sono state già intraprese apposite iniziative con i Dirigenti interessati ai quali sono state anche fornite indicazioni sulle caratteristiche del Progetto e sulle procedure da attivare.

Dettagliati indirizzi sulle modalità di attuazione del Progetto PRO.MO. sono stati forniti con apposito atto nel corso del 2001.

A quanto evidenziato va aggiunto che il quadro istituzionale di riferimento in materia di monitoraggio dell'azione amministrativa è stato arricchito dall'emanazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio

del 15 novembre 2001, la quale, oltre ad individuare una fase “ascendente” nella determinazione degli indirizzi dell’azione amministrativa (che si sostanzia nella Direttiva generale del Ministro e relativi indirizzi strategici e nella programmazione operativa dei macro obiettivi e sotto obiettivi), individua “una “fase discendente” di monitoraggio e verifica sui tempi e sul grado di realizzazione degli obiettivi relativi ai singoli settori”, che deve trovare attuazione secondo gli indirizzi impartiti con la Direttiva del Presidente del Consiglio dell’11 ottobre 2001.

Nella citata Direttiva del 15 novembre 2001 della PCM - che integra il quadro istituzionale tracciato dal d.lgs. 286/99 in materia di controlli interni - si precisa che la programmazione deve indicare anche un sistema di monitoraggio in grado:

- di misurare, secondo criteri quanto più possibile oggettivi e verificabili, se gli obiettivi previsti sono effettivamente raggiunti;
- di far emergere i motivi degli eventuali scostamenti;
- di stimolare gli interventi correttivi necessari e di consentire la valutazione dei dirigenti per i risultati.

Inoltre i risultati delle politiche pubbliche saranno misurati, nell’ambito della valutazione e del controllo strategico (effettuato dal Servizio di Controllo Interno), “anche avvalendosi di indicatori di impatto e di contesto, che consentano un monitoraggio sulla qualità dei servizi....”.

Le metodologie e gli strumenti di monitoraggio adottati con il Progetto PRO.MO., in gran parte già in linea con le previsioni della citata direttiva della Presidenza del Consiglio, andranno pertanto inseriti in questo nuovo contesto, opportunamente potenziati ed ulteriormente condivisi con le strutture, proseguendo con le azioni informative già avviate.

Ciò richiede, inoltre, sinergie di intervento tra il Dipartimento ed il Servizio di Controllo Interno, atteso anche il rapporto esistente tra il momento della programmazione operativa e del monitoraggio e l’azione di supporto che il Servizio di Controllo Interno, ai sensi della normativa richiamata, è chiamato a svolgere per l’individuazione di strumenti e parametri per il monitoraggio e la valutazione dell’attuazione degli obiettivi.

Dal punto di vista operativo, le schede di programmazione allegate al presente atto di indirizzo - che rappresentano la prima fase nell’ambito del ciclo di programmazione e monitoraggio di PRO.MO. - possono costituire il riferimento per l’impianto del sistema di monitoraggio dipartimentale.

Partendo dagli obiettivi, dai programmi di azione e dai risultati attesi individuati nelle predette schede di programmazione, saranno predisposte apposite schede di monitoraggio che consentiranno la rilevazione dei risultati raggiunti e costituiranno la base essenziale per l’eventuale riorientamento delle azioni delle strutture e per la necessaria e periodica azione di *reporting* verso il livello politico.

## **IL CAPO DIPARTIMENTO**

Pasquale Capo