



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'istruzione

*Dipartimento per la programmazione ministeriale
e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione*

INDIRIZZI OPERATIVI DEL CAPO DIPARTIMENTO

SULLE ATTIVITA' DI GESTIONE PER L'ANNO 2004

Prot. n. 967/DIP/Segr.

Roma, 6 maggio 2004



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'istruzione e per la programmazione ministeriale
e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione
Prot. n. 967 / DIP/ Segr. Roma, 6 maggio 2004

Sommario

SEZIONE A) LINEE GENERALI DEL NUOVO CONTESTO ORGANIZZATIVO DEL MIUR	6
SEZIONE B) I PROFILI E I PUNTI SIGNIFICATIVI DELLA DIRETTIVA GENERALE SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE PER L'ANNO 2004 CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	9
SEZIONE C) IL RUOLO E I COMPITI DEL CAPO DIPARTIMENTO - FINALITÀ E PROFILI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITÀ DEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE E DEL DIPARTIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE MINISTERIALE E PER LA GESTIONE MINISTERIALE DEL BILANCIO, DELLE RISORSE UMANE E DELL'INFORMAZIONE -	11
SEZIONE D) IL RUOLO DELLE DIREZIONI GENERALI CENTRALI E DEGLI UFFICI SCOLASTICI REGIONALI	15
SEZIONE E) PRINCIPI GUIDA, CRITERI, OBIETTIVI, INTERVENTI DEL DIPARTIMENTO DELL'ISTRUZIONE E DEL DIPARTIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE MINISTERIALE E PER LA GESTIONE MINISTERIALE DEL BILANCIO, DELLE RISORSE UMANE E DELL'INFORMAZIONE	17
SEZIONE F) INDIRIZZI RELATIVI ALLE MATERIE RIENTRANTI NELLE COMPETENZE DEL DIPARTIMENTO PER L'ISTRUZIONE	21
1) ORDINATO E PUNTUALE AVVIO DELL'ANNO ANNO SCOLASTICO 2004-2005	22
2) RIFORMA DEGLI ORDINAMENTI SCOLASTICI	23
3) VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA GESTIONALE DELLE SCUOLE	24
4) INIZIATIVE DI INTEGRAZIONE DEGLI ALUNNI DIVERSAMENTE ABILI	27
5) SVILUPPO E ADEGUAMENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO E FORMATIVO E POTENZIAMENTO DELL'AUTONOMIA SCOLASTICA	28
6) PARTECIPAZIONE DEGLI ALUNNI E DELLE FAMIGLIE	29
7) VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELLA SCUOLA	30
8) ADEGUAMENTO E MESSA A NORMA DELLE STRUTTURE EDILIZIE	31
SEZIONE G) INDIRIZZI RELATIVI ALLE MATERIE RIENTRANTI NELLE COMPETENZE DEGLI UFFICI SCOLASTICI REGIONALI	34
SEZIONE H) INDIRIZZI RELATIVI ALLE MATERIE RIENTRANTI NELLE COMPETENZE DEL DIPARTIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE MINISTERIALE E PER LA GESTIONE MINISTERIALE DEL BILANCIO, DELLE RISORSE UMANE E DELL'INFORMAZIONE	38
1) CONSOLIDAMENTO DEL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL MIUR	38
2) ATTIVITÀ DI STUDIO, ANALISI E DOCUMENTAZIONE	40
3) RISORSE FINANZIARIE	42
Sistema dell'istruzione	43
Sistema dell'università e ricerca	45
4) PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE	47
5) COMUNICAZIONE	48
6) SISTEMA INFORMATIVO	50
SEZIONE I) LE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI MONITORAGGIO E DI CONTROLLO	52



Ministero dell' Istruzione, dell' Università e della Ricerca

Dipartimento per l'istruzione

*Dipartimento per la programmazione ministeriale
e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione*

Prot. n. 967 / DIP/ Segr.

Roma, 6 maggio 2004

IL CAPO DIPARTIMENTO

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 le attribuzioni dei Capi Dipartimento;

VISTO il Decreto del Presidente della Repubblica dell'11 agosto 2003, n. 319 recante il *Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca*, con il quale, tra l'altro, sono stati costituiti tre dipartimenti, articolati in uffici di livello dirigenziale generale, denominati: dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione; dipartimento per l'istruzione; dipartimento per l'Università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca;

VISTO il Decreto Ministeriale n. 2929 del 28 aprile 2004, registrato dalla Corte dei Conti in data 3 maggio 2004 che, in esecuzione del citato D.P.R. n. 319/2003, ha individuato gli uffici di livello dirigenziale non generale dell'amministrazione centrale;

VISTA la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2004 emanata dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca con atto in data 16 gennaio 2004, prot. n. 287/MR e registrata dalla Corte dei Conti in data 16 aprile 2004, registro n. 1, foglio n 346;

VISTO il Decreto del Presidente della Repubblica in data 27 gennaio 2004, con il quale al dottor Pasquale Capo è stato conferito l'incarico di direzione del Dipartimento dell'istruzione e di

reggenza del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione;

VISTE le Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri rispettivamente in data 15 novembre 2001 e in data 11 novembre 2002, con le quali, tra l'altro, sono state indicate le politiche intersettoriali che le Amministrazioni devono attuare in sede di programmazione annuale degli interventi;

VISTA la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 febbraio 2003, recante istruzioni e indirizzi per il monitoraggio dello stato di attuazione del programma di Governo, nella quale, tra l'altro, si evidenzia l'esigenza che il Piano generale di Governo, la programmazione strategica settoriale, definita con la Direttiva annuale del Ministro, e la relativa, successiva programmazione operativa siano tra loro logicamente e sequenzialmente correlate;

VISTO il Decreto-legge del 25 settembre 2000 n. 212, convertito con modificazioni nella Legge 25 novembre 2002, n. 268, avente ad oggetto misure urgenti per la scuola, l'università, la ricerca scientifica e tecnologica e l'alta formazione artistica e musicale;

VISTA la legge 28 marzo 2003, n.53 di *delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale*;

VISTA la legge 24 dicembre 2003, n. 350 recante *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2004)* e in particolare l'art. 14, con il quale si individuano misure di razionalizzazione in materia di organizzazione scolastica;

VISTO il Documento di Programmazione Economico-Finanziaria relativo agli anni 2004-2007;

CONSIDERATO che il Capo Dipartimento, ai sensi dei commi 3 e 4 dell'art.5 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300, dell'art. 3 del Decreto del Presidente della Repubblica dell'11 agosto 2003, n. 319 e in esecuzione della Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004, deve definire e indicare gli indirizzi operativi destinati ai Direttori generali centrali e periferici volti a realizzare le finalità e a raggiungere gli obiettivi specificati dalla stessa, in aderenza alle linee politiche generali indicate dal Ministro, nonché porre in essere gli interventi più idonei a garantirne l'attuazione;

RITENUTA l'esigenza di adottare apposito Atto di Indirizzo al quale le Direzioni Generali debbono attenersi nello svolgimento della propria azione, in coerenza col proprio ruolo istituzionale e con le proprie funzioni e nel rispetto degli obiettivi da raggiungere singolarmente e attraverso collaborazioni, interazioni e raccordi con altri soggetti, Uffici e livelli istituzionali;

VALUTATI i risultati raggiunti dall'Amministrazione nell'anno 2003 e riportati nelle schede e nella relazione conclusiva sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2003;

CONSIDERATO che, per effetto della riunificazione dell'ex Ministero della Pubblica Istruzione e dell'ex Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, nei primi mesi dell'anno 2004 l'Amministrazione affronterà una fase di transizione e di graduale adeguamento strutturale, organizzativo ed operativo, per la cui gestione si imporrà l'adozione di indirizzi flessibili, coerenti col particolare contesto e con le specifiche contingenze, alla luce di quanto, tra l'altro, previsto dalla stessa Direttiva del Ministro;

CON RISERVA degli adattamenti che dovessero rendersi necessari in relazione al predetto nuovo quadro ordinamentale e strutturale dell'Amministrazione;

E M A N A

il presente Atto contenente l'individuazione di indirizzi ed obiettivi operativi riferiti al Dipartimento per l'istruzione e ai rispettivi Uffici centrali e periferici, nonché al Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del Bilancio, delle Risorse Umane e dell'Informazione e ai rispettivi Uffici centrali.

Tale atto è così strutturato:

1. *Sezione A*): linee generali del nuovo assetto istituzionale e organizzativo del MIUR;
2. *Sezione B*): profili e punti significativi della direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004, con riferimento agli obiettivi strategici;
3. *Sezione C*): il ruolo e i compiti del Capo Dipartimento e le finalità e i profili caratterizzanti l'attività dei Dipartimenti;
4. *Sezione D*): ruolo delle strutture centrali e periferiche e indirizzi generali sulle attività dei Dipartimenti;
5. *Sezione E*): principi guida, criteri, obiettivi, interventi comuni e trasversali ai quali deve ispirarsi l'azione dei Dipartimenti;
6. *Sezione F*): indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze del Dipartimento per l'istruzione;
7. *Sezione G*): indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze degli Uffici Scolastici Regionali;
8. *Sezione H*): indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione;
9. *Sezione I*): le attività di programmazione, di monitoraggio e di controllo.

SEZIONE A)

Linee generali del nuovo contesto organizzativo del MIUR

Gli indirizzi strategici individuati con la *Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004* e, di conseguenza, gli indirizzi gestionali e operativi del presente Atto, vanno inquadrati nell'ampio e complesso processo di riforma, ormai in fase conclusiva, che da tempo interessa l'Amministrazione scolastica nelle sue articolazioni centrali e locali (fatti salvi ulteriori adeguamenti connessi alla riforma del Titolo V della Costituzione).

Con **D.P.R. 11 agosto 2003, n. 319** recante il ***Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca***, sono stati ridisegnati in senso complessivo l'impianto, l'articolazione e l'organizzazione dell'Amministrazione scolastica.

Il richiamato *Regolamento* segna il superamento dell'architettura di sistema recepita e disciplinata dai Decreti del Presidente della Repubblica 1 dicembre 1999, n. 477 e 6 novembre 2000, n. 347, con i quali veniva disposto in via provvisoria il riordino dell'ex Ministero della Pubblica Istruzione e dell'ex Ministero dell'Università e della Ricerca.

Al Regolamento n. 319 hanno fatto seguito il decreto ministeriale di individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale dell'Amministrazione centrale (art. 2, comma 4 Regolamento) e le *Linee guida* per l'organizzazione degli Uffici scolastici regionali.

In coerenza con le citate Linee guida, i Direttori regionali propongono l'assetto strutturale e funzionale dei rispettivi uffici scolastici regionali, sulla cui base il Ministro adotta i decreti ministeriali di natura non regolamentare per l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale delle direzioni generali regionali e la definizione dei relativi compiti (art. 8, comma 8 Regolamento).

A conclusione del periodo di transizione e di adeguamento sopra menzionato si realizzeranno le condizioni necessarie per dare stabilità al nuovo assetto istituzionale e organizzativo del MIUR e per il definitivo superamento della tradizionale struttura ordinamentale di tipo piramidale, accentrata, autoreferente, impostata su logiche gerarchiche formali. Il modello previsto dal Regolamento n. 319/2003 riordina e riassetta le competenze degli Uffici, ridefinisce funzioni e processi di lavoro per aree omogenee, nell'ambito delle attribuzioni riferite ai settori dell'istruzione e dell'università, prevede strutture reticolari e trasversali che si configurano come centri interservizi a sostegno delle predette attività.

In particolare, il nuovo Regolamento istituisce tre dipartimenti comprendenti ciascuno uffici di livello dirigenziale generale:

1. *Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione*, articolato in:
 - direzione generale studi e programmazione sui sistemi dell'istruzione, dell'università, della ricerca e dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica;
 - direzione generale per la politica finanziaria e per il bilancio;
 - direzione generale per le risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali;
 - direzione generale per la comunicazione;
 - direzione generale per i sistemi informativi.
2. *Dipartimento per l'istruzione*, articolato in:
 - direzione generale per gli ordinamenti scolastici;
 - direzione generale per lo studente;
 - direzione generale per l'istruzione post-secondaria e per i rapporti con i sistemi formativi delle regioni e degli enti locali;
 - direzione generale per il personale della scuola;
 - direzione generale per gli affari internazionali dell'istruzione scolastica.
3. *Dipartimento per l'Università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca*, articolato in:
 - direzione generale per l'università;
 - direzione generale per lo studente e il diritto allo studio;
 - direzione generale per l'alta formazione artistica, musicale e coreutica;
 - direzione generale per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica;
 - direzione generale per il coordinamento e lo sviluppo della ricerca.

Le Direzioni Generali regionali, pur non essendo organicamente incardinate nella struttura dipartimentale, dipendono funzionalmente dal Dipartimento dell'istruzione, ai sensi del comma 3 dell'art. 6 del D. P.R. 11 agosto 2003, n. 319 e debbono, di conseguenza, conformarsi alle relative linee di indirizzo ed indicazioni, nonché operare in maniera coerente con le missioni e il disegno complessivo dell'Amministrazione.

In sintonia con l'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto Legislativo n. 300/1999, i Dipartimenti interagiscono e collaborano attivamente e in maniera coordinata, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni delle rispettive aree di attività.

Col riordino del Ministero a livello centrale e periferico e l'unificazione in un unico soggetto istituzionale dell'ex Ministero della Pubblica Istruzione e dell'ex Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, sono intervenuti nell'Amministrazione significativi cambiamenti destinati ad incidere, come accennato, anche sugli assetti e sui profili organizzativi ed operativi. Per effetto di quanto sopra, si rende necessario ricontestualizzare e ridistribuire le citate missioni, direttive e funzioni in relazione alla nuova architettura di sistema, attraverso l'adozione di appositi provvedimenti.

Il presente atto di indirizzo, nel recepire gli assetti e le competenze individuati dai citati provvedimenti, determina e definisce, ai sensi del richiamato articolo 5 del Decreto legislativo n. 300/1999, operativamente i nuovi ambiti di intervento del Dipartimento dell'istruzione e del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione.

Ulteriori indirizzi potranno essere adottati e diramati a seguito delle indicazioni delle concrete esigenze operative che si manifesteranno in dipendenza della graduale stabilizzazione del modello organizzativo.

SEZIONE B)

I profili e i punti significativi della direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004 con riferimento agli obiettivi strategici

Per una puntuale ed esaustiva individuazione degli indirizzi, degli obiettivi operativi e dei programmi d'azione cui debbono conformarsi gli Uffici centrali e periferici nell'anno 2004, si richiamano, in sintesi, le linee generali e i profili strategici della Direttiva Generale del Ministro sull'azione amministrativa e la gestione, quale atto presupposto e riferimento obbligato del presente documento di indirizzo:

- piena aderenza al Documento di Programmazione Economico-Finanziaria, alle previsioni di cui alla Legge 24 dicembre 2003, n. 350 (finanziaria 2004), ai documenti di programmazione generale, alla legislazione, sia vigente che in via di elaborazione, con specifico riguardo all'Amministrazione scolastica;
- miglioramento della qualità e dei livelli del servizio scolastico, attraverso la compiuta attuazione del complessivo processo di riforma del sistema dell'istruzione e della formazione, avviato con la legge 28 marzo 2003, n.53, e adozione di una serie di iniziative di supporto, promozione, comunicazione e potenziamento atte a garantire la buona tenuta, l'efficacia e l'efficienza del sistema educativo e formativo, dando particolare rilievo all'innalzamento della cultura di base, al ruolo dell'orientamento, alla possibilità di opzioni anche nel corso degli studi, al rafforzamento del rapporto tra il sistema dell'istruzione e il mondo della produzione e del lavoro;
- realizzazione di un'offerta formativa di più alto e qualificato profilo, in grado di corrispondere alle attese e ai bisogni individuali e complessivi di una società in rapida evoluzione e tecnologicamente avanzata, quale quella in cui viviamo, mediante adeguate azioni di sostegno e potenziamento dei processi dell'autonomia scolastica, in armonia con le esigenze culturali, sociali ed economiche presenti in ambito regionale;
- valorizzazione della centralità dell'alunno e del ruolo delle famiglie;
- valorizzazione del rapporto tra sistema di istruzione e mondo della produzione e del lavoro, tra sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e azioni finalizzate allo sviluppo culturale della popolazione adulta e all'inclusione sociale;

- potenziamento degli interventi di consolidamento, ampliamento e monitoraggio del servizio della scuola paritaria;
- costituzione del Sistema Nazionale di Valutazione, avente come finalità il monitoraggio, la verifica e la valutazione dei processi di apprendimento;
- razionalizzazione delle procedure e dei processi organizzativi al fine dell'ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2004-2005;
- migliore qualificazione del personale della scuola e in particolare di quello docente;
- monitoraggio e valutazione del complessivo andamento gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia e dell'economicità dei costi;
- rigorosa razionalizzazione e qualificazione della spesa;
- adozione, promozione e sviluppo di modelli organizzativi intesi a modernizzare e a rendere più efficiente l'Amministrazione nelle sue articolazioni centrali e periferiche;
- semplificazione e snellimento dell'azione amministrativa;
- valorizzazione delle professionalità più capaci;
- più ampia diffusione e potenziamento delle iniziative e soluzioni 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 di omogeneità della gestione;
- sostegno e sviluppo dei processi di convergenza delle politiche educative e della formazione dell'Unione Europea;
- responsabilizzazione dei Dirigenti scolastici e amministrativi in ordine ai risultati delle attività amministrative e gestionali e valutazione degli stessi secondo criteri oggettivi, verificabili e misurabili.

Le linee generali e i profili strategici sopra indicati recepiscono, a loro volta, i principi guida ai quali si ispira il piano programmatico del Governo in materia di istruzione e formazione e trovano esplicitazione in una serie di aree di intervento e di macro obiettivi strategici .

In funzione di tali macro obiettivi e delle relative scansioni temporali, la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004 reca apposite Schede descrittive, attraverso le quali vengono declinati nell'arco dell'anno i vari adempimenti.

SEZIONE C)

Il ruolo e i compiti del Capo Dipartimento

- Finalità e profili caratterizzanti l'attività del Dipartimento per l'Istruzione e del Dipartimento per la Programmazione ministeriale e per la Gestione ministeriale del Bilancio, delle Risorse umane e dell'Informazione -

Per completezza espositiva e di riferimenti si indicano qui di seguito le competenze del Capo Dipartimento, come individuate dall'art.5, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300:

- a)** svolge compiti di propulsione, coordinamento, direzione, controllo, vigilanza degli Uffici di livello dirigenziale generale compresi nel Dipartimento;
- 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 del Dipartimento;
- f)** formula proposte per il conferimento degli incarichi di direzione degli Uffici di livello dirigenziale generale, ai sensi del comma 4 dell'art. 19 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 del comma 7 dell'art. 19 del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 ed è sentito nell'ambito del relativo procedimento;
- h)** si rapporta col Ministro per l'esercizio delle attribuzioni a Questi conferite dal comma 1 dell'art. 14 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.

Il Capo del Dipartimento dell'Istruzione con riferimento a tale specifico settore:

- convoca la Conferenza di cui all'art. 4, primo comma del D.P.R. n 319 dell'11 agosto 2003;
- indice, in relazione alla specificità dei temi da trattare, le riunioni di cui all'art. 4, primo comma del D.P.R. n 319 dell'11 agosto 2003;
- fissa incontri periodici con i Direttori Generali centrali e regionali in ordine a tutti gli aspetti e i profili più rilevanti della gestione;
- stabilisce interlocuzioni assidue con i singoli Direttori Generali;
- assume, con continuità, informazioni, elementi 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 le Direzioni Generali centrali e regionali, fornendo ad esse 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 del Dipartimento per l'Istruzione proseguirà, altresì, l'azione, avviata nel corso dell'anno 2003, a supporto dell'indagine sull'andamento gestionale delle scuole attivata dalla Corte dei Conti nell'ambito delle funzioni di controllo annuali. In particolare, attraverso gli uffici di diretta collaborazione, garantirà il coordinamento dei lavori del Gruppo di progetto costituito ai fini dell'individuazione di un organico modello di supporto alle decisioni strategiche ed operative, omogeneo a livello nazionale, per la valutazione della gestione delle scuole sotto il profilo dell'efficienza, dell'uso delle risorse e dell'efficacia realizzativa degli interventi educativi e formativi.

Al fine di portare a soluzione l'annosa questione del gravoso arretrato relativo alle pratiche di riscatto, ricostruzione di carriera e liquidazione delle "pensioni definitive" del 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 alle attività di gestione ordinaria degli Uffici stessi, il Capo Dipartimento, d'intesa col Direttore Generale del personale della scuola, assumerà e sosterrà ogni utile iniziativa volta ad accelerare il passaggio delle competenze dall'Amministrazione alle scuole e all'I.N.P.D.A.P.

Curerà, altresì, le relazioni con le Organizzazioni sindacali aventi ad oggetto materie di particolare rilevanza e interesse, non riservate alla contrattazione decentrata nazionale, avvalendosi, a tal fine, della collaborazione dei Direttori Generali interessati.

Inoltre seguirà con particolare attenzione l'elaborazione, lo svolgimento e la realizzazione di programmi e progetti di rilevante interesse, di carattere nazionale ed internazionale (in particolare comunitari) in un'ottica di maggiore diffusione e di valorizzazione dell'impegno educativo e formativo della Scuola e dell'Amministrazione.

Il Capo del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, ferme restando le attribuzioni generali sopra menzionate e quelle specifiche in quanto compatibili, attende in via prioritaria alla trattazione di questioni e problematiche concernenti gli assetti logistici, la sicurezza dei luoghi di lavoro, il riordino, la corretta collocazione e sistemazione degli atti e delle dotazioni, l'attuazione dei programmi e dei piani di informatizzazione e di modernizzazione riguardanti la messa a regime dei nuovi modelli organizzativi e gestionali del sistema educativo e formativo del Ministero con le sue articolazioni centrali e periferiche (regionali e locali).

Tali modelli, per poter trovare piena applicazione e produrre i risultati attesi, debbono disporre di un sistema informativo moderno ed efficiente che colleghi tra loro in maniera interattiva e partecipata, componendole in un disegno unitario, le varie parti dell'intero contesto (scuole, uffici, regioni, enti locali, ecc.) e consenta ai soggetti interessati di comunicare e di operare in tempo reale.

Anche tale incombenza assume un rilievo prioritario al fine dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Nell'anno 2004 va intensificata l'azione di formazione e di riqualificazione del personale dell'Amministrazione in funzione dei rilevanti cambiamenti in corso e dell'ampio processo di riforme che interessa e coinvolge l'Università, la Scuola, l'Amministrazione e la società civile nel suo complesso. Il Capo del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, in tale prospettiva, imposterà il suo impegno, d'intesa con il Capo del Dipartimento per l'istruzione e con la collaborazione della Direzione Generale delle risorse umane.

In esecuzione delle disposizioni vigenti e in particolare delle prescrizioni e indicazioni di cui al Decreto legislativo n. 286/1999 e delle Direttive della Presidenza del Consiglio, il Capo del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, d'intesa con il Capo Dipartimento per l'istruzione rivolgeranno particolare cura alla definizione e all'attuazione di un modello di valutazione dei dirigenti. A tale riguardo il gruppo di lavoro costituito nell'anno 2003 presso il Gabinetto del Ministro, col compito di strutturare in via sperimentale un sistema di valutazione coerente con la normativa sopra

richiamata e con l'assetto giuridico e gestionale del M.I.U.R., ha individuato un'ipotesi di modello di valutazione che, opportunamente supportato da un adeguato e coerente sistema di gestione per obiettivi, sarà adottato in via sperimentale nel corso dell'anno. A tal fine, il Progetto PRO.MO, in quanto ispirato a logiche di MBO, rappresenta lo strumento di base per la verifica oggettiva delle prestazioni e dei risultati raggiunti. Pertanto nel 2004 tale strumento sarà ulteriormente perfezionato, in modo da allinearne le caratteristiche metodologiche e di rilevazione alle esigenze del richiamato modello di valutazione dei dirigenti.

Il Capo Dipartimento per l'istruzione e il Capo del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, sentiti i Direttori Generali competenti e su loro proposta, assumeranno, nell'ambito delle rispettive competenze, gli atti di designazione e di nomina relativi alla costituzione di comitati, commissioni, gruppi di studio o di lavoro.

I responsabili dei due citati Dipartimenti, per la realizzazione degli obiettivi derivanti dall'esercizio delle proprie funzioni e per dare uniformità e coerenza alle proprie azioni, si avvalgono delle strutture di supporto e diretta collaborazione, previste dal D.M. 2929 del 28 aprile 2004. Tali strutture, coerenti con il nuovo modello organizzativo del Ministero e in particolare con gli assetti dei due Dipartimenti, quello per l'istruzione e quello per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, operano, nell'ambito di un disegno unitario e di linee progettuali comuni, con le Direzioni Generali centrali e regionali e svolgono le loro azioni in maniera sinergica. In tale logica gli adempimenti vanno definiti e gestiti, pur nell'ampiezza dei contesti di riferimento, nel quadro di una programmazione e pianificazione unitaria, superando frammentazioni e parcellizzazioni 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. A tali fini risponde il provvedimento di organizzazione per la puntuale individuazione delle aree di intervento entro le quali le strutture di supporto debbono esplicare le richiamate attività di coordinamento e sostegno.

Nell'ottica sopra descritta, le strutture sopramenzionate debbono interfacciare la loro attività con quella degli Uffici centrali, assicurando una costante interazione con le Direzioni Generali e tra i Dipartimenti, dando visibilità e significato alla propria azione.

Nel rispetto di una linea programmatica, organizzativa e operativa unitaria, che coinvolge l'intera struttura ministeriale, ciascun Capo Dipartimento stabilisce rapporti collaborativi puntuali e proficui con gli altri Capi Dipartimento, con specifico riguardo ai profili comuni, connessi e interagenti, delle rispettive aree.

SEZIONE D)

Il ruolo delle Direzioni Generali Centrali e degli Uffici Scolastici Regionali

Le *Direzioni Generali centrali* attendono ai propri compiti secondo l'assetto ordinamentale previsto dal D.P.R. n. 319 dell'11 agosto 2003, avvalendosi delle risorse umane, strutturali e strumentali loro assegnate.

Nell'attuale quadro normativo e operativo, i Direttori Generali, per raggiungere gli obiettivi prefissati, predispongono e adottano le iniziative, gli interventi e le soluzioni atti ad assicurare livelli di impegno idonei e la massima efficacia, efficienza e trasparenza all'azione dei rispettivi Uffici.

In tale ottica, i Direttori Generali, specie nell'attuale particolare periodo di transizione, debbono riservare particolare cura e attenzione ai rapporti col proprio personale, affinché lo stesso possa assolvere alle proprie funzioni con motivazioni adeguate, professionalità e senso di responsabilità.

Al fine poi di rendere 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 – ivi compresi quelli relativi ai rapporti con gli altri due Dipartimenti e le Direzioni Generali regionali - da quelli che chiamano in causa, direttamente o indirettamente, il ruolo e la responsabilità del vertice politico, a quelli che, per la loro rilevanza esterna e per la loro valenza generale, impegnano l'Amministrazione sul piano delle scelte complessive e delle determinazioni finali.

In tale logica, gli atti diretti al Capo di Gabinetto e agli Organi del vertice politico, da sottoporre alla valutazione e/o alla firma dei medesimi, vanno inoltrati tramite il Capo Dipartimento, perché possano essere da quest'ultimo debitamente esaminati e istruiti per l'ulteriore seguito.

Gli Uffici scolastici regionali costituiscono, ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. 8 agosto 2003, n. 319, autonomi centri di responsabilità amministrativa cui sono assegnate tutte le funzioni già spettanti agli Uffici periferici dell'Amministrazione della pubblica istruzione, fatte salve le competenze riconosciute alle istituzioni scolastiche autonome.

Le citate Direzioni, *ratione materiae*, attendono alle loro funzioni in conformità di quanto disposto dal Dipartimento per l'istruzione e dal Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione.

Ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D.P.R. 319\2003, spetta al Dipartimento per l'istruzione il raccordo funzionale con gli Uffici *scolastici regionali*.

Compito fondamentale delle suddette Direzioni generali regionali è di dare attuazione, nei contesti di rispettiva competenza, alle politiche, alle linee di indirizzo e alle istruzioni elaborate e impartite in sede centrale, conformandole e adattandole alle caratteristiche, alle vocazioni, alle necessità e alle dinamiche delle diverse realtà territoriali in una delicata e impegnativa opera di raccordo e di interazione con le Regioni, gli Enti locali, gli organi e i livelli istituzionali a vario titolo interessati e coinvolti.

SEZIONE E)

Principi guida, criteri, obiettivi, interventi del Dipartimento dell'Istruzione e del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione

Gli obiettivi che il Dipartimento per l'istruzione, il Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione e gli Uffici scolastici regionali debbono raggiungere sono indicati nel D.P.R. n.319 dell'11 agosto 2003 per quanto riguarda le attribuzioni funzionali, e nella Direttiva Generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004 per quanto concerne i risultati strategici attesi (in particolare, nelle Schede che il Ministro ha posto a corredo della Direttiva stessa).

I Dipartimenti sopra menzionati, nel quadro dell'ordinamento vigente e nelle linee di una comune strategia, di raccordi puntuali e significativi con il Dipartimento del settore universitario e della ricerca e tenendo a riferimento l'attività svolta e i risultati raggiunti nel 2003, danno attuazione alla direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione relativa all'anno 2004, interpretandone il senso e la portata, anche in funzione delle nuove esigenze connesse alla riforma dell'Amministrazione.

Tra i principi guida, contenuti nella citata Direttiva, con riferimento al Dipartimento per l'istruzione, assumono particolare rilievo, a seguito delle innovazioni intervenute nel sistema dell'istruzione e della formazione:

- la centralità dell'alunno, non come oggetto da trattare e come destinatario di un'offerta formativa rigida, dirigistica, calata dall'alto, ma come protagonista responsabile delle sue scelte e del suo progetto educativo e formativo e come soggetto consapevole dei percorsi personalizzati e flessibili per lui predisposti;
- il rafforzato ruolo delle famiglie;
- la compiuta realizzazione dell'autonomia scolastica come condizione essenziale per la realizzazione di un sistema scolastico decentrato, attento alle vocazioni, alle istanze ed ai bisogni del territorio, in sintonia con le esigenze del mondo del lavoro e della produzione;
- un'offerta formativa di alto e qualificato profilo, valida e competitiva anche in ambito comunitario, in grado di raccogliere le sfide che incombono, arricchita dagli apporti del fare

e dell'agire, articolata e flessibile, in grado di garantire l'uguaglianza dei punti di partenza, di includere tutti, anche i meno dotati e di valorizzare le eccellenze;

- l'attivazione di servizi scolastici adeguati alle esigenze, efficienti ed efficaci, tali da corrispondere alle attese ed ai bisogni dell'utenza, dei vari contesti territoriali e della società "della conoscenza" 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 molteplicità e circolarità degli apporti e alle interazioni con le Regioni, gli enti locali e le forze sociali.

Con riguardo al Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, vanno richiamati, in relazione alle previsioni del D.P.R. 319/2003, i seguenti principi guida, individuati dalla Direttiva del Ministro per l'anno 2004:

- rigorosa qualificazione della spesa e degli investimenti, razionalizzazione degli interventi di programmazione finanziaria e di bilancio, monitoraggio delle spese;
- potenziamento delle azioni a supporto alle istituzioni scolastiche in materia amministrativo-contabile;
- valorizzazione del ruolo e dei compiti del personale amministrativo;
- interventi programmati e mirati per la costruzione e l'attivazione di modelli di supporto alle decisioni;
- apporti qualificati finalizzati alla realizzazione di validi sistemi di monitoraggio e valutazione del complessivo andamento gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia;
- espansione e potenziamento del sistema informativo del Ministero e connessione con i sistemi informativi delle università, degli enti di ricerca e dei consorzi interuniversitari;
- garanzia della continuità di esercizio del sistema informativo;
- attivazione di efficaci mezzi di comunicazione, informazione e relazione con il pubblico e di iniziative di promozione di attività in ambito editoriale, pubblicitario e di comunicazione;
- predisposizione e messa in atto di procedure di verifica e monitoraggio degli effetti della riforma del sistema universitario in materia di attività finanziaria e di bilancio;
- crescita professionale dei dirigenti amministrativi e sviluppo della cultura della valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati.

Nell'assolvere ai propri compiti, i due Dipartimenti debbono ispirarsi a criteri di funzionalità, efficacia, efficienza, economicità, flessibilità, e debbono operare, attraverso i propri Uffici, in stretta e costante collaborazione, in maniera da realizzare utili sinergie, da assicurare una

produzione quantitativamente e qualitativamente adeguata, la circolarità delle informazioni, la trasparenza nell'attività, il buon andamento dei servizi, l'imparzialità nelle scelte.

Tali compiti, di carattere strumentale, organizzativo e gestionale, attengono ad ambiti e materie omogenee, si inquadrano nei macro-obiettivi individuati nella Direttiva del Ministro per l'anno 2004 e vanno tradotti in interventi organici, coerenti e sistematici.

Detti interventi, come previsto dalla citata Direttiva, devono essere puntualmente programmati e monitorati da parte dei Capi dipartimento, in coerenza con le indicazioni e prescrizioni richiamate dalla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 4 febbraio 2003, citata in premessa. Pertanto, conclusa la fase esecutiva, per la definitiva transizione verso il nuovo assetto previsto dal DPR 319\2003, dal successivo D.M. 2929\2004 e dalle Linee guida per l'organizzazione degli uffici scolastici regionali, con separato atto e sulla base delle presenti linee di indirizzo, saranno predisposte apposite Schede utili per il monitoraggio dei risultati raggiunti, riportanti la declinazione in obiettivi operativi dei macro obiettivi contenuti nell'elenco allegato alla sopra menzionata Direttiva del Ministro.

In funzione degli obiettivi assegnati alle strutture, vanno individuate e ordinate in maniera coerente e organica le molteplici iniziative e attività di competenza dei vari Uffici, da quelle di carattere progettuale, programmatico e gestionale, a quelle di monitoraggio e di verifica, sia in itinere che *ex post*.

Qualora i citati obiettivi siano perseguiti non dal singolo Ufficio, nell'ambito delle proprie attribuzioni istituzionali e mediante le proprie risorse e strutture, ma col contributo e lo sforzo congiunto di più Uffici o Centri di responsabilità, che, per la loro ampiezza e valenza complessiva, richiedano l'attivazione di opportune forme di coordinamento e il ricorso a strategie comuni e condivise, si rende necessario il supporto di un'adeguata programmazione.

In relazione agli obiettivi della prima categoria, ciascun Direttore Generale, in attuazione degli indirizzi politico-amministrativi e delle 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, vigilando in maniera puntuale e assidua sulle diverse fasi della gestione e verificandone gli esiti.

Con riferimento agli obiettivi della seconda categoria, basati su rapporti e interazioni fra diversi Uffici e tra i relativi responsabili, si rivela essenziale l'impegno delle strutture di diretta collaborazione del Capo Dipartimento di ricomporre in un quadro unitario e di sintesi le attribuzioni dislocate in settori operativi diversi, all'interno o all'esterno delle strutture dipartimentali, di governare i processi, di monitorare i risultati, di porre in essere, ove necessari, interventi correttivi e di adeguamento.

Alcuni dei compiti e degli obiettivi dei menzionati Dipartimenti, per la loro ampiezza e consistenza e per il fatto di collocarsi in una logica di tipo processuale e progettuale di ampio e articolato respiro, trascendono la durata dell'anno e, pertanto, nel 2004 faranno registrare esiti non definitivi, ma parziali. Del pari, alcuni compiti e obiettivi di durata pluriennale, risalenti all'anno 2003 o ad anni precedenti, vanno aggiornati nell'anno in corso attraverso una riprogrammazione delle attività o delle fasi progettuali.

Di qui l'esigenza di pianificare e programmare l'intero iter delle azioni da porre in essere e le relative scadenze temporali, nonché di verificarne gli stati di avanzamento e i risultati sino alla completa realizzazione.

SEZIONE F)

Indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze del Dipartimento per l'istruzione

Nell'ampio quadro programmatico e progettuale, nel quale si collocano i macro obiettivi strategici individuati dalla Direttiva del Ministro, si innestano gli interventi e le fasi di attività di competenza delle Direzioni Generali del Dipartimento per l'istruzione. In coerenza con l'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto Legislativo n. 300/1999 e col progetto complessivo di governo del sistema, il Dipartimento per l'istruzione stabilisce raccordi puntuali con gli altri due Dipartimenti, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni e interagenti relativi alle rispettive aree di attività. Per gli indirizzi e i criteri generali per l'assolvimento dei compiti e per lo svolgimento coordinato e coerente di attività e adempimenti di carattere trasversale e di comune interesse, si rinvia alla precedente *Sezione E*.

Di seguito si individuano gli obiettivi più significativi affidati al Dipartimento per l'istruzione, precisando che alcuni di essi, per la loro ampiezza e valenza complessiva, sono perseguibili col contributo e lo sforzo congiunto di più Uffici o Centri di responsabilità e richiedono l'attivazione di opportune forme di coordinamento e il ricorso a strategie comuni e condivise.

L'elencazione che segue non esaurisce il complesso degli obiettivi di competenza del Dipartimento, ma individua quelli che, per l'anno in corso, si ritiene abbiano una particolare rilevanza strategica:

- 1) ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico;
- 2) riforma degli ordinamenti scolastici e delle innovazioni del sistema educativo;
- 3) valutazione dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle scuole;
- 4) iniziative di sostegno e di integrazione degli alunni diversamente abili;
- 5) sviluppo del sistema educativo e potenziamento dell'autonomia scolastica;
- 6) protagonismo delle famiglie e degli alunni;
- 7) valorizzazione del personale della scuola;
- 8) adeguamento e messa a norma delle strutture edilizie.

1) **Ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2004-2005**

L'ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico 2004/2005 costituisce un obiettivo complesso, di fondamentale importanza strategica, che coinvolge l'Amministrazione nella sua interezza i cui esiti rappresentano, anche per la collettività, uno dei più significativi indicatori di riferimento per la valutazione del buon funzionamento, dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi scolastici.

Occorre, pertanto, adottare procedure, modalità organizzative e operative, interventi che consentano di ricomprendere in un unico disegno organico integrato, efficace, i diversi processi, rendendoli funzionali alle finalità da raggiungere.

Ciò richiede:

- l'elaborazione di un progetto articolato e coerente che preveda le diverse fasi e le relative scansioni temporali, coinvolga opportunamente i diversi organi, uffici e soggetti a vario titolo competenti, consenta di monitorare le attività e di verificare e valutare gli esiti sia in itinere che finali;
- un costante impegno di razionalizzazione delle attività e delle metodologie;
- una precisa indicazione dei risultati attesi da ogni processo di lavoro attivato, delle interrelazioni operative, delle competenze, attribuzioni e responsabilità dei diversi attori coinvolti, delle tappe intermedie all'interno dei vari processi di lavoro e dei relativi tempi e scadenze;
- la costituzione di sedi di confronto, di approfondimento e di coordinamento con compiti di differenziazione degli interventi e di integrazione rispetto all'obiettivo finale, di valutazione dei risultati raggiunti e del rispetto dei tempi, di individuazione delle criticità e di attuazione degli eventuali correttivi, anche ai fini un *reporting* costante e strutturato al Capo Dipartimento;
- un efficace utilizzo dei sistemi informativi di supporto alle decisioni e di individuazione alle azioni di miglioramento di tali sistemi;
- un costante flusso informativo con gli Uffici scolastici regionali sia al fine di fornire agli stessi una adeguata consulenza, sia per una adeguata azione di monitoraggio sugli esiti degli interventi a livello locale;
- una particolare attenzione alle iniziative necessarie per il coinvolgimento dei diversi attori istituzionali e sociali.

2) Riforma degli ordinamenti scolastici

Il processo attuativo dell'ampio e complesso disegno di riforma riguardante gli ordinamenti scolastici richiede una serie di interventi e misure coordinate e integrate, il cui buon esito dipende soprattutto dalla capacità di focalizzazione, analisi e soluzione di problemi di diversa natura.

Si tratta, cioè, di prevedere, progettare, attivare e gestire strutture, iniziative e soluzioni organizzative e operative coerenti con i principi ed i profili delle riforme in corso, con un elevato livello di consapevolezza in ordine alle finalità della riforma stessa ed al complesso delle azioni da intraprendere e da porre in essere.

La varietà dei profili coinvolti postula interventi sistemici:

- di supporto alla fase ordinamentale, di elaborazione dei decreti legislativi, dei regolamenti attuativi previsti dalla legge 53/2003;
- di natura regolativa, attraverso l'adozione di direttive, linee guida e atti finalizzati a modellare e stabilizzare gradualmente il nuovo quadro ordinamentale;
- di natura comunicativa, attraverso azioni mirate ed efficaci di informazione della comunità nel suo complesso e della comunità scolastica, che tengano conto della segmentazione sociale e professionale del sistema scolastico e dell'utenza, accompagnate da azioni di sostegno alle scuole per favorire ed intensificare approfondimenti ed interventi divulgativi ed informativi, ad opera delle stesse scuole, sui temi significativi della riforma;
- di natura organizzativa:
 - per l'adeguamento degli organici;
 - per il dimensionamento dei servizi;
 - per la formazione e aggiornamento sui contenuti e sulle innovazioni previste dalla riforma, del personale docente, tecnico ed amministrativo della scuola e per la formazione del personale dell'amministrazione centrale e periferica del MIUR;
- di natura finanziaria, per la gestione delle risorse destinate a sostegno della riforma;
- di natura socio-educativa e formativa, per la progettualità connessa all'implementazione:
 - delle politiche giovanili e delle diverse politiche integrative, in coerenza con le finalità di crescita educativa, culturale e professionale e della responsabilità personale e sociale;
 - delle diverse linee di intervento delle politiche educative e formative e per

favorire l'avvicinamento della scuola al mondo del lavoro;

- di natura valutativa, per l'avvio e la progressiva stabilizzazione del sistema di valutazione dell'efficacia dei processi formativi;
- di natura analitico-documentale, tramite la promozione e lo svolgimento di attività di indagine studi e documentazione, che contribuiscano ad ampliare le conoscenze e ad arricchire i contenuti per il continuo miglioramento del nuovo quadro ordinamentale;

I menzionati interventi richiedono, da parte dei diversi uffici coinvolti, la definizione di piani di lavoro che, nel quadro delle rispettive competenze, individuino:

- gli ambiti di interazione della riforma del I e II ciclo con il complesso di riforme in atto (organi collegiali, immissione in ruolo degli insegnanti di religione cattolica, disciplina degli istituti atipici, sistema nazionale di valutazione), al fine di coordinare i diversi interventi attuativi, in coerenza con il complessivo disegno di innovazione del sistema educativo;
- i principi, gli obiettivi, le aree tematiche, i modelli di intervento operativi, sperimentali e progettuali e le modalità di interrelazione e raccordo con gli altri uffici dell'Amministrazione centrale e regionale e con enti e istituzioni esterne chiamati a contribuire allo sviluppo attuativo della riforma.

3) Valutazione dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle scuole

Particolare importanza sul piano strategico-progettuale assume l'obiettivo dell'ulteriore sviluppo e del potenziamento dei sistemi di monitoraggio e di valutazione delle varie fasi operative considerate singolarmente o nel loro complesso, attraverso le quali verificare, in itinere e conclusivamente, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità della gestione. In tale ottica, nel decorso anno, tenendo a riferimento una specifica indagine avviata dalla Corte dei Conti nell'ambito della programmazione delle attività di controllo relative all'anno 2003 (deliberazione n. 1/2003/G del 2-1-2003 della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato) gli Uffici scolastici regionali, con il coordinamento degli Uffici di supporto e collaborazione del Capo del Dipartimento per lo sviluppo dell'istruzione e del Dipartimento per i servizi nel territorio, hanno avviato specifiche rilevazioni finalizzate sia all'analisi dell'andamento gestionale delle istituzioni scolastiche sotto il profilo amministrativo-contabile e dei livelli di realizzazione dei piani dell'offerta formativa per l'anno 2002-2003, sia all'acquisizione di buone pratiche valutative e di

elementi informativi utili. I risultati di tali rilevazioni hanno consentito di fornire alla Corte dei Conti primi contributi, coerenti con le richieste formulate nel richiamato programma di controllo¹.

Inoltre, a conferma del notevole rilievo assegnato alle problematiche in parola, la Corte dei Conti, con la deliberazione n. 1/2004/G, del 13 gennaio 2004, nel contesto della programmazione delle attività di controllo per l'anno 2004, in considerazione della durata pluriennale e della particolare importanza dell'indagine, ha disposto la prosecuzione, con possibile ampliamento, del programma di controllo del 2003.

Occorre, pertanto, dare seguito agli interventi posti in essere nel 2003, attraverso specifiche azioni di sostegno, monitoraggio e orientamento, con il coinvolgimento degli Uffici Scolastici regionali, la collaborazione sinergica del Dipartimento per l'istruzione e del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione e con il supporto dell'INVALSI. Tanto per l'attivazione di una fase sperimentale che, tra l'altro, consenta l'individuazione di modelli adeguati e interagenti, di supporto alle decisioni strategiche ed operative e funzionali alla valutazione della gestione delle scuole sotto il profilo dell'efficiente allocazione delle risorse, dell'efficacia realizzativa delle azioni educative e formative, nonché all'adozione di eventuali azioni correttive, volte al riequilibrio del sistema scolastico e al complessivo miglioramento dei servizi. Tale fase sperimentale, in corso di svolgimento, è opportunamente gestita e monitorata da un apposito gruppo di progetto e di coordinamento, costituito con Decreto Dipartimentale n. 5 del 13 febbraio 2004, del quale fanno parte rappresentanti degli Uffici e delle istituzioni sopra indicati.

I richiamati modelli devono consentire, in particolare, l'analisi e la valutazione:

- *degli aspetti caratterizzanti la gestione amministrativo-contabile delle scuole*, con specifico riferimento alle fonti di provenienza e alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie, alle tipologie e capacità di spesa, alla verifica della correttezza e della legittimità degli adempimenti, al rispetto dei tempi;

¹ Per completezza si riporta il contenuto delle richieste formulate al MIUR dalla Corte dei Conti, riportate nella *Deliberazione n. 1/2003/G del 2-1-2003 della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato* : *“L'attività di controllo, ..., va estesa alle tendenze che emergono dalla gestione amministrativo-contabile delle Istituzioni scolastiche, disciplinata dal decreto interministeriale n.44 del 1° febbraio 2001: in tale contesto, assume peculiare rilevanza l'utilizzazione delle risorse finanziarie per la realizzazione del P.O.F. – Piano dell'offerta formativa - del quale andrà verificato il livello di realizzazione, con la conseguente analisi della formazione degli avanzi di amministrazione delle Istituzioni scolastiche. Infatti, tutte le assegnazioni che dagli Uffici scolastici regionali pervengono alle Istituzioni scolastiche costituiscono erogazioni per il bilancio del Ministero, ma in caso di mancata spesa da parte delle Istituzioni, proprio per l'utilizzazione dell'avanzo di amministrazione, non verrà attivato il circuito di ritorno, come avviene nel caso delle economie che danno luogo al versamento in conto entrata Tesoro. A questo fenomeno, ... dovrà quindi porsi rimedio, perlomeno in termini di lettura degli andamenti effettivi dell'organizzazione scolastica nel suo complesso. ...In base alle suesposte considerazioni, appare persuasivo un disegno dell'indagine che, partendo dall'evoluzione dell'organizzazione strutturale, ne metta in evidenza tutte le implicazioni funzionali e metta adeguatamente in luce la rilevanza del sistema di bilancio e delle sue interrelazioni anche ai fini delle conseguenti valutazioni gestionali”.*

- *delle tendenze emergenti dall'utilizzazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione del programma annuale* in termini di articolazione, efficacia e coerenza della programmazione in funzione del POF; rispetto delle esigenze e dei fabbisogni formativi;
- *del raggiungimento degli obiettivi formativi ed educativi* con specifico riguardo ai livelli di realizzazione dei progetti/attività previsti dal P. O. F. - programma annuale;
- *di valutazione del risultato-impatto degli interventi educativi e formativi realizzati.*

Considerate le caratteristiche multidimensionali dei processi valutativi del sistema scolastico, i modelli di valutazione gestionale sopra menzionati devono essere opportunamente correlati e integrati e risultare coerenti con il complesso degli altri strumenti già utilizzati o in fase di predisposizione, finalizzati sia alla verifica dei diversi profili oggettivi della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa, sia all'esame delle prestazioni dei dirigenti scolastici. Riguardo a tale ultimo aspetto, va precisato che le valutazioni sull'andamento gestionale delle scuole vanno collegate e rese funzionali anche al sistema di valutazione dei dirigenti scolastici (SIVADIS). Occorre, pertanto, creare una base informativa sull'andamento gestionale delle scuole, che possa essere utilizzata anche come strumento da cui attingere elementi utili per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti scolastici. E' evidente, infatti, che la valutazione dell'andamento gestionale complessivo del servizio scolastico dovrà necessariamente basarsi preminentemente su elementi e dati informativi raccolti a livello di singola istituzione scolastica, da analizzare e interpretare in relazione all'intero territorio di riferimento.

Ai fini suindicati, particolare rilievo assume il ruolo del collegio dei revisori dei conti operante presso le istituzioni scolastiche, chiamato a fornire un qualificato e importante contributo alle rilevazioni ed alle indagini. Vanno pertanto rafforzate le iniziative di orientamento, supporto e consulenza riferite all'attività dei collegi dei revisori delle scuole, per porre gli stessi gradualmente nelle condizioni più idonee per l'esercizio di una corretta azione di supporto, funzionale al modello di indagine. Così come vanno estesi e potenziati gli interventi formativi nei confronti dei dirigenti dell'Amministrazione centrale e periferica, con specifico riferimento alle materie del controllo di gestione e della valutazione dei risultati. Parimenti gli Uffici scolastici regionali debbono essere opportunamente sensibilizzati perché pongano particolare attenzione alle dinamiche organizzative e comunicative tra scuole, collegi dei revisori e uffici periferici dell'Amministrazione, prevedendo e costituendo in via formale, al loro interno, organi di interfaccia stabili ed efficienti, canali e flussi informativi in grado di fornire dati ed elementi continuamente aggiornati.

Il sistema di valutazione gestionale, per risultare rispondente allo scopo, omogeneo a livello nazionale, deve essere strutturato in modo organico, sì da raccordarsi con il sistema di rilevazione dei flussi finanziari e di spesa e con il sistema di monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi dell'Amministrazione. Le analisi di efficienza ed efficacia effettuate in ambito regionale debbono,

pertanto, avvalersi delle informazioni di natura economico-finanziaria presenti nel sistema contabile informativo nazionale, che va, quindi, opportunamente potenziato e adeguato. Ciò, ovviamente non esclude la possibilità che gli Uffici scolastici regionali svolgano specifiche ed autonome rilevazioni ad integrazione delle notizie, degli elementi e dei dati reperibili con gli strumenti sopra menzionati.

4) Iniziative di integrazione degli alunni diversamente abili

Gli interventi per l'integrazione degli alunni diversamente abili richiedono l'apporto congiunto e sinergico di diversi contributi, sia da parte delle strutture dell'Amministrazione centrale e periferica, che da parte di soggetti, organi rappresentativi, livelli istituzionali (Ministero della Salute, Ministero del Lavoro, Ministero delle tecnologie) enti locali, associazioni operanti nel settore dell'integrazione dei disabili, ecc..

Nell'anno 2004 occorre dare ulteriore impulso e consistenza alle iniziative in corso, con specifico riguardo ai seguenti ambiti di intervento:

- prosecuzione e ampliamento delle attività dell'Osservatorio sull'handicap e del Comitato tecnico di sostegno;
- individuazione delle soluzioni organizzative e operative più idonee in funzione di un forte rilancio in senso moderno e adeguato alle reali esigenze delle politiche di integrazione scolastica dei disabili;
- definizione, in collaborazione con il Ministero della Salute, delle procedure inerenti la individuazione e certificazione dell'handicap;
- di modalità di partecipazione al Tavolo interistituzionale sull'handicap, istituito presso la Conferenza Unificata;
- collaborazione attenta e puntuale alle iniziative in tema di sicurezza ed abbattimento delle barriere architettoniche, anche attraverso un adeguamento degli strumenti e delle modalità di monitoraggio collegate all'attuazione del Decreto legislativo 626 (anagrafe nazionale edilizia scolastica, osservatorio per l'edilizia scolastica);
- inserimento nel piano di formazione per il personale docente di iniziative e percorsi volti a potenziare la cultura degli interventi didattici finalizzati all'integrazione;
- individuazione di nuove e più idonee opportunità per il conseguimento della specializzazione da parte dei docenti di sostegno;
- prosecuzione nella partecipazione ai programmi internazionali, anche tenendo a riferimento attività realizzate nel semestre europeo di presidenza italiana e nell'anno europeo del disabile;

- definizione del ruolo degli istituti atipici per una adeguata collocazione nel nuovo contesto delineato dal processo di riforma degli ordinamenti.

5) Sviluppo e adeguamento del sistema educativo e formativo e potenziamento dell'autonomia scolastica

Nell'anno 2004 va proseguita l'azione di sviluppo e di adeguamento del sistema educativo e formativo, sia attraverso la predisposizione e l'adozione di provvedimenti legislativi e regolamentari attuativi della legge n. 53/2003, sia attraverso la messa in atto di iniziative finalizzate ad una migliore qualificazione, efficacia ed efficienza dei servizi scolastici e dell'offerta formativa in generale.

A tale ultimo riguardo occorre adottare misure di:

- potenziamento dei raccordi e delle interazioni tra il sistema dell'istruzione e il mondo della produzione e del lavoro, anche sulla base di intese e convenzioni con imprese, enti e soggetti competenti e a vario titolo interessati, nonché attraverso forme di alternanza scuola-lavoro, come modalità di realizzazione dei nuovi percorsi formativi introdotti con la riforma;
- coinvolgimento sempre più esteso e proficuo delle Regioni, degli Enti locali e di altri soggetti rappresentativi di interessi delle realtà territoriali, nella ridefinizione di importanti parti ed aspetti del sistema educativo e formativo e nel relativo funzionamento, in un quadro di più avanzati equilibri e interazioni tra il sistema dell'istruzione e quello della formazione professionale;
- sostegno e consulenza alle scuole nella progettazione dell'offerta formativa, anche in sintonia con le esigenze culturali, sociali ed economiche espresse in ambito regionale e locale;
- ulteriore definizione e impulso alle iniziative legate ai settori dell'istruzione e formazione tecnica superiore e dell'educazione degli adulti, al fine di ampliare sempre più la partecipazione, di accogliere il maggior numero possibile di giovani in relazione al miglior utilizzo delle risorse finanziarie disponibili e di mettere gli stessi nella condizione di raggiungere livelli di qualificazione atti a favorirne l'occupazione, sia in ambito locale che nazionale e comunitario, nonché a rafforzare le competenze di base della popolazione adulta;
- prosieguo e potenziamento dell'integrazione tra scuole paritarie e sistema di istruzione statale, come parti dell'unico sistema scolastico nazionale;
- attivazione e graduale messa a regime del Servizio Nazionale di Valutazione, a conclusione della fase sperimentale;

- ulteriore ampliamento degli ambiti di proposta e realizzazione dei progetti di carattere comunitario ed extracomunitario, bilaterali e multilaterali;
- rafforzamento della dimensione europea delle politiche educative e formative, attraverso: l'implementazione delle linee d'azione definite durante il Semestre di Presidenza italiana; il sostegno e lo sviluppo dei processi di convergenza delle politiche educative e della formazione dell'Unione Europea; la promozione e la qualificazione della partecipazione delle scuole ai programmi di azione comunitaria; la riprogrammazione delle risorse dei fondi strutturali e delle modalità di pubblicizzazione per l'accesso ai fondi stessi e per l'incentivazione delle azioni relative alla riforma della scuola; promozione e attuazione delle relazioni culturali, della cooperazione multilaterale e dei rapporti bilaterali.

Nell'ottica dell'attuazione dei processi di riforma e di una piena valorizzazione del ruolo di centralità delle istituzioni scolastiche, va infine riservato particolare impegno al funzionamento e consolidamento dell'autonomia scolastica, nelle linee di un'azione iniziata già da alcuni anni e sostenuta da un cospicuo impiego di risorse.

6) Partecipazione degli alunni e delle famiglie

La partecipazione attiva e consapevole degli alunni e delle famiglie ai processi educativi e formativi rientra tra le priorità del Dipartimento dell'istruzione, in coerenza con il progetto complessivo di qualificazione e potenziamento dell'offerta formativa, con specifico riguardo:

- alla personalizzazione dei percorsi educativi e formativi in funzione dei bisogni, delle attitudini e delle vocazioni di ciascun allievo e in modo da garantire pari opportunità e di realizzare la massima inclusione e di valorizzare le eccellenze;
- alla prevenzione e al contrasto del disagio giovanile, all'innalzamento dei livelli di scolarità e dei tassi di successo scolastico, alla partecipazione all'esercizio attivo della cittadinanza, alla valorizzazione della componente familiare in relazione al progetto educativo scolastico, al rafforzamento dell'orientamento per favorire l'inserimento sociale a pieno titolo, all'integrazione scolastica degli alunni delle aree a rischio di devianza sociale e criminalità minorile, al sostegno degli alunni in situazioni di handicap, al supporto didattico agli alunni ricoverati in strutture sanitarie;
- all'attivazione di azioni e di misure volte a garantire, nell'ambito della collaborazione istituzionale con le Regioni e gli Enti locali, il graduale esercizio del diritto-dovere all'istruzione e formazione per almeno 12 anni o, comunque, sino al conseguimento di una qualifica professionale entro il 18° anno di età, più ampie e concrete possibilità di accesso

alla formazione superiore, nonché un effettivo sviluppo delle opportunità offerte all'educazione permanente;

- alla promozione e maggiore diffusione delle attività motorie e sportive;
- al coinvolgimento consapevole e partecipato degli studenti e delle famiglie nei processi di innovazione del sistema scolastico e formativo, al fine della piena fruizione del diritto allo studio;
- alla pratica sempre più estesa di forme di alternanza scuola-lavoro, come ulteriore arricchimento e personalizzazione degli interessi formativi degli studenti che abbiano conseguito il 15° anno di età;
- alla realizzazione di una cultura progettuale e imprenditoriale degli studenti basata su competenze e abilità che consentano la scelta e lo svolgimento di attività autonome.

7) Valorizzazione del personale della scuola

L'attivazione di efficaci iniziative per la valorizzazione del personale della scuola costituisce una delle priorità del Dipartimento dell'istruzione, in coerenza col progetto complessivo di ridefinizione, qualificazione e potenziamento del sistema educativo, con specifico riguardo:

- alla formazione del personale della scuola statale e paritaria con particolare riferimento a temi della innovazione del sistema di istruzione e formazione e al mutato assetto disciplinare, organizzativo e tecnologico;
- alla previsione e determinazione delle quantità di organico e alla relativa assegnazione agli Uffici scolastici regionali, nel quadro e in attuazione delle disposizioni regolanti la materia;
- alla programmazione e gestione a livello centrale e locale delle fasi operative e degli adempimenti riferiti allo stato giuridico e alle situazioni contrattuali del personale dirigente, docente e non docente, di ruolo e non di ruolo e, in particolare, all'istituto della mobilità;
- alla consulenza e sostegno alla programmazione, progettazione e realizzazione di attività complementari integrative dell'iter formativo, al fine di favorire, sviluppare e rafforzare le capacità di socializzazione, la formazione personale, la cultura dell'orientamento, l'educazione alla convivenza civile degli studenti ed estendere il coinvolgimento e la partecipazione dei genitori alle scelte educative e ai percorsi formativi della scuola;
- al sostegno e orientamento alla realizzazione di percorsi formativi flessibili, differenziati, aderenti alle diverse esigenze dei giovani, aperti al fare e all'agire, nonché ad interazioni col mondo della produzione e del lavoro;

- all'attuazione, per le parti di competenza, delle previsioni contenute nel Contratto collettivo nazionale della scuola per il quadriennio 2002-2005, in particolare di quelle relative ad una maggiore efficacia ed efficienza del sistema scolastico e al miglioramento dei rapporti con i destinatari del servizio;
- all'attuazione di soluzioni finalizzate all'istituzione di meccanismi di carriera professionale per i docenti, compatibilmente con le risorse disponibili;
- al sostegno, monitoraggio e orientamento della fase sperimentale di applicazione del modello di valutazione dei dirigenti scolastici, ai fini della messa a regime dello stesso;
- alla progettazione ed attivazione, in base anche alle proposte ed agli esiti dei lavori del Gruppo di progetto per l'impianto di un modello di valutazione dell'efficienza ed efficacia gestionale delle scuole², di interventi formativi rivolti ai dirigenti scolastici ed ai direttori dei servizi generali e amministrativi delle scuole, per rafforzare le competenze degli stessi nelle materie relative alla valutazione della gestione e per porli gradualmente nelle condizioni professionali più idonee per una corretta azione di supporto, funzionale al predetto modello di indagine;
- all'ulteriore potenziamento e ampliamento:
 - delle attività e delle funzioni informative di acquisizione dei dati e di monitoraggio relative al personale docente e ATA in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, sia a livello centrale che presso gli uffici territoriali riguardanti la consistenza degli alunni, delle classi, dei posti, compresi quelli di sostegno e le relative deroghe, dei carichi orari, delle diverse tipologie dei rapporti di lavoro, ecc..;
 - dei periodici e mirati riscontri finalizzati all'accertamento continuo della consistenza delle dotazioni di organico in rapporto all'entità della popolazione scolastica e all'incidenza di taluni fattori e circostanze (aree e contesti in situazioni di disagio socio-ambientale, economico, ecc., alunni in particolare condizioni, ecc.).

8) Adeguamento e messa a norma delle strutture edilizie

Il patrimonio edilizio scolastico presenta notevoli carenze sia sotto il profilo strutturale (con punte di notevole degrado in alcune realtà territoriali per lo più concentrate in aree meridionali) che della rispondenza alle norme antisismiche e di sicurezza. E ciò nonostante l'impegno di Province e Comuni - responsabili della fornitura, manutenzione, adeguamento e messa a norma degli immobili

² Vedi Decreto Dipartimentale n. 5 prot. 326 del 13 febbraio 2004.

adibiti all'uso scolastico - e i notevoli sforzi di carattere finanziario prodotti negli ultimi anni anche da questo Ministero, attraverso il ricorso ad apposite sovvenzioni con i citati enti, finalizzate soprattutto alla messa a norma delle strutture e degli impianti.

Tra l'altro, nell'anno 2003 la situazione si è ulteriormente aggravata anche per effetto di note emergenze ed eventi calamitosi, che hanno interessato alcune aree del Paese.

In relazione a quanto sopra, si rende necessario che questo Ministero (in particolare la Direzione Generale competente per l'edilizia) nell'anno 2004, prosegua negli interventi avviati nel 2003, finalizzati al graduale superamento delle carenze e precarietà in atto e all'adeguamento delle strutture e degli ambienti ai bisogni di una scuola veramente moderna e al passo con i tempi: questo anche in coerenza con le previsioni della normativa di riforma degli ordinamenti scolastici.

In tale ottica si collocano una serie di iniziative preliminari e di supporto, da attivare, potenziare e mettere a regime: costituzione e aggiornamento della banca dati; acquisizione di professionalità all'altezza del compito; instaurazione di rapporti e interazioni con il Ministero delle infrastrutture, gli enti locali e con altri Uffici e livelli istituzionali e operativi a vario titolo interessati e coinvolti in materia di strutture e di sicurezza; finanziamento, attraverso mutui, di appositi programmi di intervento; formazione e aggiornamento del personale; puntuale raccordo con gli Uffici scolastici regionali e locali sui temi legati alla specifica materia.

Tale complesso e articolato quadro progettuale, organizzativo e operativo deve comprendere anche la serie delle incombenze legate alle previsioni di cui alla legge n. 289 del 27 dicembre 2002, in particolare dell'art. 80, comma 21, che dispone l'inserimento, nell'ambito del programma delle infrastrutture strategiche di cui alla legge n. 443 del 21 dicembre 2001, di un piano straordinario per la messa in sicurezza degli edifici scolastici, con particolare riferimento a quelli insistenti nelle zone a rischio sismico, da presentare al Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica di concerto con il Ministero delle Infrastrutture, sentita la Conferenza unificata.

La concreta attuazione di tale piano, una volta intervenute le necessarie autorizzazioni, costituisce impegno prioritario e cogente dell'Amministrazione scolastica.

Tale impegno si è già concretizzato nell'elaborazione di mappe ricognitive dello stato degli edifici scolastici riferite a ciascuna regione e, in ambito regionale, alle diverse realtà locali; mappe che costituiscono la base di riferimento per l'individuazione delle necessità, per la definizione delle priorità, per la quantificazione dei costi. Con riguardo a tali dati ed elementi, le Regioni e gli enti locali si attiveranno, secondo le proprie competenze, in stretta sintonia e sinergia con l'Amministrazione (Uffici centrali, regionali e locali) e con gli altri soggetti, livelli istituzionali e organi a tanto deputati.

SEZIONE G)

Indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze degli Uffici scolastici regionali

Le prescrizioni e le indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro e recepite nel presente atto hanno come destinatari, oltre gli Uffici centrali, gli Uffici regionali e locali, i quali attendono ai propri compiti nel quadro di un sistema complesso, a struttura reticolare, articolato per aree funzionali omogenee.

Tale assetto, rientrante nel più ampio modello ordinamentale dell'Amministrazione scolastica, concorre in maniera organica e funzionale alla realizzazione del disegno unitario e degli obiettivi del sistema dell'istruzione.

In coerenza con le Linee guida di cui all'art. 8, comma 8, del D.P.R. n. 319/2003, i Direttori Generali regionali formulano al Ministro le proposte di dimensionamento e di organizzazione degli Uffici scolastici regionali e locali.

Perché tali proposte possano contribuire a definire assetti e soluzioni il più possibile uniformi e coerenti in ambito nazionale, occorre sviluppare e realizzare una forte interazione tra gli Uffici scolastici regionali, il Dipartimento dell'istruzione e il Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione dell'Amministrazione centrale, sia nella fase elaborativa delle proposte stesse, sia in quella attuativa dei provvedimenti adottati dal Ministro.

Nella *Sezione H* (paragrafo: *Consolidamento del nuovo assetto organizzativo del MIUR*) sono indicati gli interventi da porre in essere in relazione agli obiettivi da raggiungere: a tale Sezione si rinvia per una individuazione organica e sistematica degli adempimenti.

Le Direzioni Generali regionali debbono osservare livelli di coerenza e di omogeneità strutturale, organizzativa e gestionale, con riferimento ad aspetti e profili dell'attività aventi rilevanza generale e stabilire raccordi puntuali con l'Amministrazione Centrale.

Ai fini suaccennati le Direzioni Generali centrali, nel quadro di linee progettuali comuni e coerenti, debbono fornire alle Direzioni Generali regionali indirizzi, orientamenti, istruzioni, supporti interpretativi, ecc., e verificarne la rispondenza in sede di attuazione.

Le citate Direzioni regionali, dal canto loro, nell'assolvere i propri compiti e per il raggiungimento delle finalità preventivate, operano in conformità delle istruzioni e delle indicazioni impartite dai responsabili dei Dipartimenti interessati.

Possono rivelarsi utili al riguardo, oltre gli ordinari flussi di comunicazione, conferenze di servizio, riunioni finalizzate a confronti e approfondimenti su temi e problematiche di rilevante interesse, seminari di studio, ecc..

Il Dipartimento verifica, poi, la rispondenza delle azioni intermedie e finali agli esiti individuati con gli atti sopracitati, predisponendo e pianificando le soluzioni più utili.

In tale ottica, sono predisposti e resi operativi mezzi e strumenti di controllo di gestione, servizi di monitoraggio attraverso cui individuare e valutare costantemente l'assetto, il funzionamento e l'attività degli uffici e degli organi titolari di attribuzioni particolarmente significative e i risultati conseguiti in itinere e nelle fasi conclusive. Tali strumenti debbono rispondere anche alle esigenze di valutazione dei dirigenti, sulla base del modello di esame e verifica delle prestazioni e del comportamento organizzativo introdotto sperimentalmente nell'anno in corso.

Inoltre, il Capo Dipartimento fornisce alle Direzioni Generali regionali istruzioni e indicazioni sulla tempistica degli adempimenti rientranti nelle previsioni dei piani programmatici.

Nell'ambito di tale quadro di riferimento, gli Uffici regionali elaborano, per il Dipartimento e le Direzioni generali centrali, rapporti e resoconti sulle attività di competenza più rilevanti, in sintonia con gli obiettivi da raggiungere.

Sulle modalità e sulla tempistica da seguire, si forniranno successive, particolareggiate indicazioni.

Con riguardo alle priorità gestionali per l'anno in corso, si riportano i principali adempimenti richiamati dalla Direttiva del Ministro per l'anno 2004:

- realizzazione delle iniziative di comunicazione e formazione finalizzate a diffondere nelle scuole le innovazioni introdotte con la riforma del sistema scolastico e formativo, anche con azioni di sostegno all'attivazione delle iniziative stesse;
- consolidamento dell'autonomia scolastica, in coerenza con le esigenze di riforma degli ordinamenti scolastici e rafforzamento dei rapporti e delle interazioni tra il sistema dell'istruzione, i livelli istituzionali interessati, le Regioni, gli enti locali, gli altri soggetti e organismi rappresentativi di realtà territoriali, il mondo della produzione e del lavoro;
- progettazione e realizzazione delle condizioni e delle soluzioni istituzionali ed organizzative atte a favorire l'introduzione e il consolidamento delle forme di alternanza scuola-lavoro, nel quadro del disegno educativo e formativo delineato dalla riforma;

- ordinato e puntuale avvio dell'anno scolastico, portando a definizione, in tempo utile, tutte le operazioni preordinate alla sistemazione, utilizzazione e nomina del personale dirigente, docente ed ATA, nonché ponendo in essere, anche con l'apporto degli enti locali, le iniziative atte a garantire il corretto e regolare funzionamento dei servizi scolastici;
- attivazione di interventi di formazione rivolti al personale della scuola sui temi dell'innovazione del sistema di istruzione e formazione professionale e del mutato assetto disciplinare, organizzativo e tecnologico;
- programmazione, destinazione e utilizzo in tempo utile dei flussi finanziari, nel rispetto delle esigenze temporali delle istituzioni scolastiche, in una logica di sistema che coinvolga e responsabilizzi nelle linee di un disegno unitario gli uffici della Direzione regionale e quelli dei C.S.A.;
- monitoraggio dei flussi di cassa delle scuole, per una puntuale conoscenza dell'andamento dei movimenti finanziari e di spesa delle scuole stesse, anche a supporto delle valutazioni di cui al successivo alinea;
- verifica dei livelli di efficienza gestionale delle scuole, di efficacia dell'attività formativa e di osservanza degli standard programmati. Tale verifica assume particolare rilevanza sia perché consente di stabilire se sono stati raggiunti da parte dell'Amministrazione gli obiettivi funzionali di indirizzo e di governo strategico del sistema scolastico, sia per l'attenzione ad essa riservata dagli Organi di controllo. Nell'ottica suindicata si rendono necessarie la programmazione di interventi adeguati allo scopo e la costituzione, sul piano organizzativo ed operativo e in coerenza con le indicazioni fornite con le *Linee guida* prima menzionate, di organismi dotati delle occorrenti competenze e professionalità, in grado di interagire con le istituzioni scolastiche e gli uffici locali. Inoltre, considerata la complessità della materia e l'esigenza di utilizzare metodologie e modelli di azione omogenei a livello nazionale, è richiesta una particolare capacità di interazione tra gli Uffici scolastici regionali e i Dipartimenti. Nella *Sezione F, punto 3*, sono indicate le modalità generali attraverso cui poter realizzare il coordinato svolgimento delle relative attività e fasi progettuali; alla stessa pertanto si rinvia per le conseguenti considerazioni di ordine metodologico ed organizzativo. Per il corrente anno, nelle more della definizione da parte dell'apposito Gruppo di lavoro (costituito con Decreto Dipartimentale n. 5 del 13 febbraio 2004), di un omogeneo sistema di valutazione, viene assicurata la prosecuzione delle rilevazioni e delle analisi già avviate a livello regionale nel corso del 2003 – anche in relazione alle specifiche richieste della Corte dei Conti - per la valutazione delle tendenze amministrativo-contabili della gestione economico-finanziaria delle scuole e dei livelli di realizzazione dei piani

dell'offerta formativa. In particolare, gli Uffici scolastici regionali proseguono la rilevazione e l'analisi³:

- *delle linee caratterizzanti la gestione amministrativo-contabile delle scuole*, con specifico riferimento alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie; alle tipologie e capacità di spesa; alla verifica della correttezza e della legittimità degli adempimenti; al rispetto dei tempi;
- *delle tendenze emergenti dall'utilizzazione delle risorse finanziarie per la realizzazione del programma annuale* in termini di articolazione, efficacia e coerenza della programmazione in funzione del P. O. F.; di conseguente rispetto delle esigenze e dei fabbisogni formativi;
- *del raggiungimento degli obiettivi formativi ed educativi con riguardo a* livelli di realizzazione dei progetti-attività previsti dal POF annuale; alla valutazione del risultato-impatto degli interventi educativi e formativi realizzati.

Specificata attenzione va poi riservata, ai fini dell'effettuazione della rilevazione e dell'analisi sopra menzionate, all'individuazione e definizione delle migliori modalità di utilizzo dei collegi dei revisori dei conti.

³ Le relative indicazioni operative per gli Uffici scolastici regionali sono state fornite con nota del Capo Dipartimento prot. 573\DIP\Segr del 18 marzo 2004

SEZIONE H)

Indirizzi relativi alle materie rientranti nelle competenze del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione

Nell'ampio quadro programmatico e progettuale, nel quale si collocano i macro obiettivi strategici individuati dalla Direttiva del Ministro, si innestano gli interventi e le fasi di attività rientranti nelle competenze delle Direzioni Generali appartenenti al Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione.

In coerenza con la struttura e l'articolazione unitaria del Ministero, prevista dal Decreto legislativo n. 300/1999 e dal D.P.R. 319/2003, nonché col progetto complessivo di governo del sistema, il Dipartimento succitato stabilisce raccordi puntuali con gli altri due Dipartimenti, con riferimento ai profili e agli aspetti comuni interconnessi e interagenti relativi ai rispettivi ambiti di attribuzioni. Con riguardo agli indirizzi e ai criteri finalizzati allo svolgimento coordinato e coerente di attività e di adempimenti di carattere trasversale e per la individuazione e definizione delle aree di intervento che richiedono l'azione congiunta del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, si rinvia alla *Sezione E* del presente documento.

Nei paragrafi seguenti si specificano gli obiettivi più rilevanti da raggiungere da parte del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, riferiti rispettivamente: 1) al consolidamento del nuovo assetto organizzativo del MIUR; 2) all'attività di studio, analisi e documentazione; 3) alle risorse finanziarie; 4) al personale dell'Amministrazione; 5) alla comunicazione; 6) al sistema informativo.

1) Consolidamento del nuovo assetto organizzativo del MIUR

Per l'anno 2004, la riforma della struttura amministrativa centrale e periferica del Ministero, i cui profili organizzativi più rilevanti sono stati delineati nella *Sezione A* del presente documento, pone in primo piano gli obiettivi riguardanti l'emanazione dei provvedimenti ministeriali di natura

non regolamentare conseguenti all'unificazione dell'ex M.P.I. e dell'ex M.U.R.S.T..

In particolare, tali obiettivi attengono:

- alla organizzazione e messa a regime degli uffici centrali di livello generale e alla conseguente individuazione di quelli di livello dirigenziale non generale e dei relativi compiti;
- alla elaborazione ed emanazione delle Linee guida per l'articolazione degli uffici scolastici regionali e locali;
- alla formulazione, in coerenza con le Linee guida sopra accennate, di proposte sulla cui base il Ministro adotterà i provvedimenti di costituzione degli uffici regionali, ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. 319.

In attuazione di quanto sopra, vanno poi ricercate e definite le modalità, le procedure e le azioni atte a consentire una gestione coerente, organica ed integrata dei diversi processi operativi, sì da renderli funzionali al consolidamento del nuovo assetto organizzativo.

Con l'apporto congiunto e sinergico dei diversi uffici coinvolti, occorre:

1) operare per la piena valorizzazione delle risorse umane attraverso:

- un'attenta ricognizione delle situazioni professionali tuttora diversificate tra l'ex MURST e l'ex MPI in ordine alle aree, ai profili funzionali, alle competenze e ai diversi livelli di responsabilità;
- una sollecita ricomposizione del quadro regolativo dei rapporti di lavoro che assicuri:
 - l'omogeneizzazione dei trattamenti economici dei dipendenti;
 - la gestione unitaria delle relazioni sindacali;
- l'attivazione di processi formativi organici e unitari che tengano conto dell'esigenza di sviluppare competenze trasversali riferite ai tre Dipartimenti del MIUR;

2) gestire gli aspetti organizzativi e gestionali attraverso:

- la finalizzazione e gestione delle risorse finanziarie nell'ambito di una visione e di logiche programmatiche e progettuali unitarie;
- l'adozione di misure volte alla gestione unitaria del personale sotto il profilo amministrativo;
- adeguate azioni di consulenza e supporto agli Uffici Scolastici regionali, nella fase della predisposizione delle proposte per l'adozione di provvedimenti di natura non regolamentare di organizzazione degli uffici periferici da parte del Ministro; tale attività è volta ad assicurare soluzioni strutturali e funzionali a livello periferico, coerenti con il disegno organizzativo individuato dalle *Linee guida* per l'articolazione delle Direzioni Generali regionali;

- un impegno mirato da parte degli Uffici scolastici regionali, ai fini evidenziati nel precedente alinea, di analisi e dimensionamento organizzativo, strutturale e operativo, in coerenza con le citate *Linee guida*;
- l'individuazione di adeguate e funzionali modalità di raccordo, attraverso il Dipartimento per l'istruzione, tra Uffici Scolastici regionali ed Amministrazione Centrale, secondo logiche di efficienza, snellimento e trasparenza delle procedure dei processi decisionali ed operativi;
- l'adozione, d'intesa tra i Dipartimenti interessati, di sistemi omogenei, a livello centrale e periferico, per il monitoraggio dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi programmati, anche a supporto della sperimentazione del sistema di valutazione dei dirigenti dell'Amministrazione;
- la definizione e attivazione di modalità organizzative e operative che consentano agli uffici di diretta collaborazione del Capo Dipartimento puntuali raccordi e stabili interazioni con le Direzioni generali del Dipartimento stesso.

In ordine agli esiti, alle eventuali difficoltà e criticità derivanti dall'attivazione degli interventi sopra menzionati e alle azioni correttive intraprese o da intraprendere, va puntualmente interessato il Capo Dipartimento.

Ferme restando le specifiche competenze delle singole Direzioni generali e degli Uffici coinvolti negli interventi sopra elencati, gli Uffici di diretta collaborazione del Capo Dipartimento, per la natura delle loro funzioni, assumono una particolare valenza strategica per la positiva realizzazione del nuovo assetto organizzativo e operativo, atteso che gli stessi si pongono come strutture di collegamento e di raccordo tra i diversi organismi e centri di imputazione delle attività.

2) Attività di studio, analisi e documentazione

Nell'assetto strutturale e organizzativo configurato dal D.P.R. 319\2003 si colloca la Direzione Generale "*Studi e programmazione sui sistemi dell'istruzione, dell'università, della ricerca e dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica*".

La Direttiva sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004 attribuisce alla citata nuova struttura rilevanti funzioni di supporto e di sostegno al ruolo di coordinamento, di indirizzo, di gestione dei Dipartimenti e dei relativi Uffici, attraverso attività di studio, ricerca, monitoraggio, documentazione, rilevazione ed elaborazione di dati.

Tale Direzione generale attende ai compiti previsti dal D.P.R. 319 e dal relativo Decreto applicativo, con riferimento ai tre settori dell'istruzione, dell'università e della ricerca e

nell'ambito delle indicazioni e istruzioni impartite dal Capo Dipartimento.

Per il settore dell'*istruzione*, tali compiti assumono un particolare rilievo nell'attuale fase di attuazione della riforma del sistema dell'istruzione e della formazione, in quanto finalizzati alla predisposizione di metodi e strumenti di indagine in grado di monitorare le diverse fasi della riforma, gli esiti delle azioni intraprese, le criticità e le aree di miglioramento. A tali fini la Direzione assicura l'adeguato supporto metodologico, strumentale e culturale in raccordo con i competenti Uffici del Dipartimento dell'istruzione. La Direzione, inoltre, effettua indagini, studi, ricerche, analisi statistiche sui *trend* e sugli scenari di settore, acquisisce supporti di carattere informatico e documentale all'attività dei Dipartimenti e delle Direzioni generali relativamente al complesso degli interventi nel settore educativo e formativo attraverso il relativo servizio e l'apporto del sistema informativo.

La Direzione, altresì, concorre alla valutazione del sistema dell'istruzione e al processo di autovalutazione delle istituzioni scolastiche e formative. A tali fini, per l'anno in corso, la Direzione:

- stabilisce i necessari raccordi con il Dipartimento per l'istruzione, con l'INVALSI, con l'INDIRE per concorrere alle attività di analisi e sperimentali utili alla messa a regime del sistema nazionale di valutazione del servizio scolastico;
- avvia l'impostazione di piani di lavoro per la realizzazione di indagini, sondaggi, analisi per la valutazione della soddisfazione degli utenti sulla qualità del servizio scolastico, sia in ambito locale che nazionale;
- concorre, d'intesa con il Dipartimento dell'istruzione e l'INVALSI, alla sperimentazione del modello di valutazione gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia della gestione e dell'offerta formativa. In tale ottica, la Direzione si raccorda con il Gruppo di lavoro costituito per le sue finalità con il Decreto n. 5 del 13 febbraio 2004 del Capo del Dipartimento per l'istruzione;
- assicura il coordinato svolgimento e la sistematizzazione delle diverse iniziative attivate in campo valutativo. I processi valutativi del sistema scolastico, infatti, per le loro caratteristiche di multidimensionalità, si sviluppano in ambiti notevolmente diversificati (esempi: qualità, valutazione apprendimenti, valutazione del sistema gestionale delle scuole, valutazione dei dirigenti scolastici, valutazione dell'offerta formativa, valutazioni sull'utilizzo di fondi), dando vita ad un sistema poliedrico, progettualmente e metodologicamente frammentato, con scarsa consapevolezza sistemica sulle interazioni tra i diversi ambiti. Occorrono, quindi, interventi: a) di tipo socio-organizzativo, per la creazione di una cultura integrata della valutazione, per

una maggiore consapevolezza sia con riferimento ai fini istituzionali della valutazione, sia alle modalità di gestione e fruizione degli strumenti valutativi; b) di tipo organizzativo-processuale, per l'individuazione delle opportune correlazioni tra i diversi ambiti, con l'obiettivo di creare una base metodologica, strumentale ed informativa comune, in grado di razionalizzare ed ottimizzare sinergicamente le diverse esperienze in atto. L'anno in corso va quindi finalizzato:

- alla ricognizione delle diverse esperienze valutative attivate o in corso di attivazione, nonché delle esigenze di modelli e strumenti valutativi;
- alla predisposizione di un piano di lavoro per la scansione funzionale e temporale dei diversi interventi utili per la graduale integrazione delle diverse esperienze in atto; - all'attivazione di momenti formativi e seminari sui fini istituzionali della valutazione, sulle esperienze in corso, sugli esiti delle attività avviate per l'integrazione delle diverse esperienze attivate.

Per il settore *universitario e della ricerca*, la Direzione concorre alla valutazione e programmazione del sistema universitario, dell'alta formazione e della ricerca, effettuando studi, ricerche, analisi statistiche, sui *trends* e sugli scenari di settore, attraverso il relativo servizio e con l'apporto del sistema informativo, per gli aspetti quantitativi e qualitativi, strumentali al governo del sistema medesimo.

In particolare, nel settore citato, la Direzione:

- effettua ricerche e studi ed assicura il supporto documentale;
- pianifica e gestisce progetti di studio e ricerca, anche in ambito internazionale, su aree tematiche di rilevante interesse;
- realizza indagini, sondaggi, analisi e valutazione relative alla soddisfazione degli utenti;
- classifica, custodisce, sistematizza e conferisce organicità alla documentazione, agli studi e ai testi di interesse del settore;
- individua indirizzi e fabbisogni di studio e approfondimento, in raccordo con altri organismi ed istituzioni.

3) Risorse finanziarie

Gli obiettivi relativi alla gestione delle risorse finanziarie vanno inquadrati in un'ottica di tipo progettuale e programmatico, debbono corrispondere ad esigenze di puntuale e corretta osservanza delle procedure e degli adempimenti di previsione e allocazione delle risorse stesse e di

verifica dei flussi di cassa e delle spese e basarsi su principi e criteri di legittimità, buon andamento ed economicità.

Nell'ambito di tali linee di riferimento, gli uffici e gli organi interessati debbono porre in essere azioni idonee e coordinate, tali da garantire innanzitutto celerità nell'utilizzazione dei fondi, riducendo al massimo le dispersioni temporali e le sfasature derivanti dalle differenti scansioni dell'anno finanziario e dell'anno scolastico, da aggravii procedurali e operativi, nonché dall'entità e complessità delle incombenze e dei passaggi di competenze tra i vari soggetti coinvolti e interessati.

Di seguito si individuano gli specifici ambiti di intervento riferiti alle risorse finanziarie riguardanti i sistemi dell'istruzione e dell'università e ricerca.

Sistema dell'istruzione

Per quel che concerne il sistema dell'istruzione, l'attuale assetto organizzativo, non più di carattere gerarchico-formale, ma a conformazione reticolare, strutturato per livelli e per funzioni, basato sulla circolarità e sul concorso delle collaborazioni tra i diversi soggetti ed organi coinvolti, necessita, per una corretta, sollecita e proficua manovra della spesa, di interazioni e coordinamenti puntuali e continui, tra i Dipartimenti, gli Uffici Scolastici regionali e le istituzioni scolastiche.

E' noto che le risorse finanziarie alle quali si fa riferimento sono quelle imputate ai titolari dei Centri di responsabilità ed iscritte con riferimento alle unità previsionali di base dello stato di previsione della spesa per l'anno 2004 (così come individuate nel Decreto in data 29 dicembre 2003 del Ministero dell'Economia e delle Finanze e nel Decreto del M.I.U.R. in data 7 gennaio 2004, n.1, con il quale sono state assegnate le risorse stesse a detti Centri), nonché quelle comunque iscritte nello stato di previsione del MIUR, da assegnare con provvedimento di ripartizione, relative all'arricchimento e all'ampliamento dell'offerta formativa, alle indennità e ai compensi per lo svolgimento dell'esame di Stato, alla sicurezza nei luoghi di lavoro, alle tecnologie didattiche, ecc..

Nell'articolato e complesso panorama delle attività da porre in essere per la gestione e l'utilizzazione di tali risorse, assumono priorità:

- relativamente agli stanziamenti dei fondi da ripartire, iscritti nello stato di previsione del Ministero, la tempestiva messa a disposizione degli stessi agli Uffici scolastici regionali, per l'attivazione delle conseguenti procedure di destinazione alle istituzioni scolastiche;
- relativamente alle somme iscritte nello stato di previsione degli Uffici scolastici regionali, quali autonomi centri di responsabilità e di spesa, la sollecita ripartizione e assegnazione delle stesse alle istituzioni scolastiche, in coerenza con le scansioni dell'anno scolastico e con le attività da realizzare e le finalità da raggiungere;

- il potenziamento delle iniziative di consulenza e di assistenza tecnica alle scuole sulle materie amministrativo-contabili, promuovendo anche adeguate opportunità di formazione e aggiornamento del personale dell' Amministrazione, soprattutto di quello nominato componente dei collegi dei revisori dei conti nelle istituzioni scolastiche;
- la rilevazione dei fabbisogni finanziari dell'Amministrazione e il coordinamento e la sistemazione organica dei dati, ai fini della predisposizione della proposta di assestamento per l'anno 2004 e della previsione per l'anno successivo;
- l'ulteriore potenziamento e ampliamento, per una maggiore efficienza dell'azione complessiva di gestione e di verifica dell'uso delle risorse e dell'andamento della spesa, degli strumenti e delle funzioni informative di acquisizione e di monitoraggio dei dati, sia a livello centrale che territoriale, relativi al personale docente e A.T.A., in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato;
- l'avvio della sperimentazione - a prosecuzione dell'attività progettuale avviata in base alle indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro per l'anno 2003 - di un modello di controllo di gestione interno alle istituzioni scolastiche; tale modello deve essere strettamente correlato e funzionale alle esigenze di verifica e valutazione dell'andamento gestionale del sistema scolastico nel suo complesso (vedi successivo alinea);
- il supporto alle analisi per la valutazione, a livello regionale e nazionale, del complessivo andamento gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza allocativa delle risorse in funzione dell'efficacia realizzativa degli interventi educativi e formativi. Esigenze che derivano anche da precise indicazioni della Sezione centrale di controllo della Corte dei Conti.

A tal fine, con Decreto Dipartimentale n. 5 del 13 febbraio 2004, è stato costituito un apposito Gruppo di lavoro per l'attivazione di una fase sperimentale finalizzata all'individuazione di un comune modello di valutazione, da utilizzare a livello regionale e che consenta valutazioni sulle tendenze gestionali sia in ambito locale, sia sul piano nazionale⁴. In particolare, il predetto modello dovrà consentire l'analisi e la valutazione:

- a. *delle linee caratterizzanti la gestione amministrativo - contabile delle scuole*, con specifico riferimento alle fonti di provenienza dei finanziamenti, alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie, alle tipologie e capacità di spesa, alla verifica della correttezza e della legittimità degli adempimenti, al rispetto dei tempi;

⁴ Tali linee di intervento hanno caratteristiche di trasversalità rispetto al *Dipartimento dell'istruzione* soprattutto con riguardo ai profili relativi all'efficacia formativa. Si rinvia pertanto anche alla Sezione F, punto 3 del presente documento, in cui sono ampiamente individuati gli obiettivi affidati al Gruppo di lavoro dedicato, nonché le modalità generali per il coordinato svolgimento dei relativi interventi.

- b. *delle tendenze emergenti dall'utilizzazione delle risorse finanziarie per la realizzazione del programma annuale*, in termini di: articolazione, efficacia e coerenza della programmazione in funzione del POF; conseguente rispetto delle esigenze e dei fabbisogni formativi;
- c. *del raggiungimento degli obiettivi formativi ed educativi in termini di livelli di realizzazione dei progetti-attività previsti dal POF/programma annuale*, valutazione del risultato/impatto degli interventi educativi e formativi realizzati.

In funzione di tali obiettivi sono individuate le modalità organizzative più idonee a consentire un efficace impiego dei collegi dei revisori dei conti.

Sul piano attuativo, inoltre, i livelli di analisi sopra elencati debbono avvalersi anche delle informazioni di natura economico-finanziaria desunte dal sistema di rilevazione dei flussi finanziari e di spesa delle istituzioni scolastiche e, pertanto, il sistema contabile informativo nazionale va funzionalmente adeguato alle esigenze di valutazione sopra richiamate. Per l'anno in corso, nelle more della definizione del sistema di valutazione prima indicato, sarà assicurato adeguato sostegno agli Uffici scolastici regionali per la prosecuzione delle rilevazioni e delle analisi già avviate a livello regionale nel corso del 2003, per la valutazione delle tendenze amministrativo-contabili della gestione delle scuole e dei livelli di realizzazione economico-finanziaria dei piani dell'offerta formativa, secondo la griglia di riferimento riportata nei precedenti alinea "a", "b", e "c".⁵

Sistema dell'università e ricerca

Per il sistema dell'università e della ricerca va posta particolare attenzione alla verifica ed al monitoraggio degli effetti della relativa riforma sulle attività finanziarie e di bilancio.

A tal fine, assume notevole rilevanza l'avvio delle procedure di acquisizione degli elementi conoscitivi relativi alla ripartizione delle risorse finanziarie ed alla conseguente assegnazione delle stesse ai centri di responsabilità in cui è articolato il Dipartimento per l'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca scientifica e tecnologica, in correlazione con le attività specifiche di competenza, nonché all'utilizzo concreto dei finanziamenti ed ai risultati conseguiti, in termini di gestione e di sviluppo degli interventi.

Ciò comporta l'instaurazione di uno scambio di informazioni costante e puntuale tra i settori dell'Amministrazione coinvolti: il *Dipartimento per la programmazione e la gestione del*

⁵ Le relative indicazioni operative per gli Uffici scolastici regionali sono state fornite con nota del Capo Dipartimento prot. 573\DIP\Segr del 18 marzo 2004.

bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, il Dipartimento dell'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca scientifica e tecnologica e la Direzione generale per la politica finanziaria e per il bilancio, che ha specifica competenza in materia e l'onere della predisposizione degli atti di rilevazione del fabbisogno finanziario e di analisi e monitoraggio dei flussi finanziari.

Più in dettaglio, l'attività di verifica e monitoraggio della gestione finanziaria e di bilancio va indirizzata in via prioritaria:

- ai finanziamenti destinati allo sviluppo del sistema universitario;
- alla gestione dei fondi per l'edilizia;
- alla gestione delle risorse ed ai finanziamenti destinati:
 - allo sviluppo delle iniziative di alta formazione post-universitaria e di avviamento alla ricerca;
 - alla promozione ed attuazione degli accordi internazionali e delle attività di cooperazione in materia di istruzione universitaria;
 - alle attività di indirizzo per l'attuazione del diritto e orientamento allo studio e all'inserimento nel mondo del lavoro e delle professioni, nonché di coordinamento, promozione e sostegno delle iniziative nel campo della formazione continua, permanente e ricorrente;
 - alla programmazione ed allo sviluppo dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, nonché alla promozione ed allo sviluppo dell'autonomia del relativo sistema formativo;
- al finanziamento di tutta la complessa attività propria della Direzione generale per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica, con particolare riferimento ai rapporti con l'OCSE, l'ESA, le Nazioni Unite ed ogni altro organismo internazionale, al finanziamento dell'Agenzia ASI, al sostegno della ricerca spaziale ed aerospaziale ed ai finanziamenti a valere su fondi internazionali e relativo utilizzo;
- al finanziamento dell'attività della Direzione generale per il coordinamento e lo sviluppo della ricerca, con particolare riguardo all'attuazione del programma operativo nazionale ed alla gestione dei fondi destinati all'incentivazione e agevolazione della ricerca nelle imprese e negli altri soggetti pubblici e privati, nonché al sostegno dell'interazione tra sistema dell'università e sistema produttivo.

4) Personale dell'Amministrazione

Con riferimento al personale dell'Amministrazione, gli obiettivi più significativi possono essere riassunti come segue:

- conclusione delle attività di riqualificazione e avvio delle procedure relative al passaggio di area;
- prosecuzione e ampliamento delle iniziative volte ad ammodernare e rendere più efficienti gli assetti logistici e i servizi relativi al personale;
- prosecuzione degli interventi di formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale, dando contestuale impulso alle azioni finalizzate al rafforzamento motivazionale, allo sviluppo di competenze informatiche, linguistiche e tecnologiche;
- valorizzazione delle migliori competenze e professionalità, sia attraverso l'utilizzo degli istituti contrattuali in vigore, sia in prosecuzione delle iniziative attivate nell'anno 2003, attraverso programmi di formazione, anche presso strutture universitarie, rivolti a funzionari direttivi e dirigenti dell'Amministrazione;
- maggiore e più sistematico impulso alle relazioni sindacali, anche nell'ottica di un proficuo e collaborativo confronto riferito alle iniziative contrattuali;
- attivazione, sviluppo e messa a regime di un efficace sistema di programmazione, monitoraggio e controllo gestionale, che coinvolga in maniera organica gli uffici centrali e periferici e consenta di verificare e valutare i risultati raggiunti e di apportare eventuali correttivi per la rimozione di disfunzioni, carenze e ostacoli e per il pieno raggiungimento degli obiettivi;
- potenziamento e miglioramento delle azioni volte alla costruzione, con specifico riferimento ai dirigenti dell'Amministrazione, di un sistema di valutazione obiettivo, trasparente e partecipato, secondo l'ipotesi di modello di valutazione introdotto sperimentalmente in corso d'anno, da supportare con un adeguato e coerente sistema di gestione per obiettivi, funzionale alla valutazione delle prestazioni;
- prosecuzione delle attività di formazione, avviate nel corso dell'anno 2003, in materia di programmazione per obiettivi, analisi dei processi di lavoro, controllo e valutazione dei risultati della gestione;
- progettazione ed attivazione, in base anche alle proposte e agli esiti dei lavori del Gruppo di progetto, per l'impianto di un modello di valutazione dell'efficienza ed efficacia gestionale delle scuole⁶ e di interventi formativi finalizzati:

⁶ Vedi Decreto Dipartimentale n. 5 prot. 326 del 13 febbraio 2004.

- al rafforzamento delle iniziative di orientamento, sostegno e consulenza all'attività dei collegi dei revisori delle scuole, in modo da porli gradualmente nelle condizioni professionali più idonee per una corretta azione funzionale al predetto modello di indagine;
- allo sviluppo di adeguate capacità della dirigenza amministrativa e dei funzionari direttivi degli uffici centrali e periferici in materia di controllo di gestione e di valutazione dei risultati;
- adeguamento alle mutate esigenze delle dotazioni strumentali e dei servizi informatici per la gestione dei flussi documentali e per il potenziamento dei sistemi e delle reti di beni e servizi e gestione informatica dei flussi documentali;

5) Comunicazione

Gli obiettivi legati alla comunicazione hanno rilevanza trasversale e si riferiscono all'intera area di competenza del MIUR, vale a dire anche al settore dell'università e della ricerca. In tale ottica il D.P.R. 11 agosto 2003, n. 319 recante il Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca, prevede l'istituzione, nell'ambito della Direzione generale per la Comunicazione, di Uffici dirigenziali di seconda fascia aventi competenze sia in relazione al settore dell'Istruzione, sia a quello dell'Università e della Ricerca.

Per l'anno in corso assume priorità la realizzazione di iniziative di comunicazione finalizzate alla diffusione tra gli utenti e le famiglie della conoscenza delle innovazioni introdotte con la riforma del sistema di istruzione e formazione e dei sistemi dell'università e della ricerca. In tal senso, saranno assunte tutte le opportune iniziative per la promozione di efficaci campagne comunicative rivolte alla società nel suo complesso, alla comunità scolastica ed a quella universitaria e della ricerca, che tengano conto della diversificata conformazione sociale e professionale delle predette comunità e della relativa utenza.

In particolare, tali interventi devono:

- tener conto costantemente dell'evoluzione del processo attuativo dei disegni di riforma;
- fornire una visione unitaria e completa dei diversi processi riformatori in atto, al fine di evidenziare l'unitarietà e organicità delle diverse linee di intervento e le correlazioni strategiche e di sistema esistenti:
 - tra gli originari indirizzi contenuti nel Piano di Governo;
 - la conseguente riforma degli ordinamenti scolastici, ponendo in risalto le interrelazioni con gli ulteriori interventi in corso di riforma del sistema educativo e

formativo (organi collegiali, immissione in ruolo del personale scolastico, disciplina degli istituti atipici, sistema nazionale di valutazione, ecc.), evidenziando adeguatamente anche quando realizzato o prospettato per favorire l'interazione tra l'istruzione scolastica e quella universitaria;

- le riforme del sistema universitario e della ricerca, evidenziando il senso e la portata delle stesse, soprattutto in relazione all'esigenza di architettura di un sistema che, oltre a trasmettere il sapere, produca ricerca e ricercatori ad altissimo livello, e che sia pienamente raccordata con il mondo delle imprese;
- le azioni di razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse;
- evidenziare il ruolo dei cittadini, dei docenti, delle famiglie, degli studenti come partner del processo di cambiamento della scuola e dell'università, favorendo la loro mobilitazione per costruire e sollecitare reti e rapporti di sostegno al cambiamento stesso;
- strutturare l'ascolto e monitorare costantemente il giudizio degli utenti e della pubblica opinione, al fine di incrementare il riconoscimento del lavoro svolto sia a livello legislativo, sia sul piano attuativo;
- monitorare lo stato di conoscenza dei provvedimenti di riforma della scuola e dell'università.

Per quanto riguarda, nello specifico, il sistema dell'istruzione, nella *Sezione E)* del presente documento sono stati individuati i profili operativi essenziali per il coordinato svolgimento degli interventi relativi all'attuazione della riforma degli ordinamenti scolastici e, pertanto, ad essa si rinvia per una visione complessiva delle diverse linee di intervento, utili anche per l'impostazione delle opportune iniziative di comunicazione. In particolare, tali azioni saranno accompagnate anche da interventi di sostegno alle scuole per favorire ed intensificare approfondimenti e soluzioni divulgativi ed informativi, da parte delle scuole stesse, sui temi significativi della riforma degli ordinamenti scolastici.

Per l'anno 2004 occorre, inoltre, dedicare particolare attenzione ad ulteriori interventi correlati alle innovazioni del sistema educativo sopra richiamate, che, per la loro portata e valenza strategica ed istituzionale, richiedono un'adeguata divulgazione sia nell'ambito della comunità scolastica nel suo complesso, sia tra gli operatori scolastici. Si fa riferimento, in particolare, al progetto avviato nel 2003 per la sperimentazione di un modello di valutazione gestionale del sistema scolastico sotto il profilo dell'efficienza, della gestione e dell'efficacia realizzativa dell'offerta formativa. Di tale intervento vanno poste in luce:

- le qualificate finalità istituzionali: si tratta, infatti, di interventi che la legge 59\1997 ed il successivo Decreto legislativo 300\1999 attribuiscono all'Amministrazione nella sua nuova veste di soggetto con poteri di indirizzo, coordinamento e governo complessivo del sistema scolastico;
- l'utilità come supporto e orientamento delle decisioni atto ad assicurare un costante monitoraggio dei livelli di efficienza ed efficacia della gestione delle scuole e quindi, in ultima analisi, per la valutazione dei servizi offerti dal sistema scolastico sia in ambito regionale che a livello nazionale.

Il progetto sopra menzionato è gestito da un apposito Gruppo di lavoro costituito con Decreto Dipartimentale n. 5 del 13 febbraio 2003. Tale Gruppo opera raccordandosi con la Direzione per la comunicazione per fornire i contenuti informativi utili per la divulgazione delle finalità del progetto e dei risultati raggiunti.

6) Sistema informativo

Si indicano di seguito gli obiettivi più rilevanti relativi al sistema informativo:

- attivazione di iniziative idonee a garantire continuità ed efficienza al sistema informativo, dando esecuzione al contratto di *outsourcing* per la diffusione e il potenziamento delle infrastrutture e delle procedure anche nell'ambito delle istituzioni scolastiche;
- attuazione della Direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie del 9 dicembre 2002, riguardante la trasparenza amministrativa e la gestione elettronica dei flussi documentali, nonché delle successive direttive in materia di innovazione tecnologica della Pubblica Amministrazione;
- diffusione e potenziamento delle infrastrutture, delle tecnologie e delle procedure informatiche attraverso la creazione di reti di collegamento tra gli Uffici centrali e periferici, le istituzioni scolastiche, le autonomie locali;
- supporto e collaborazione per la realizzazione della formazione a distanza;
- definizione e realizzazione delle iniziative di formazione nell'area delle tecnologie della informazione e della comunicazione;
- potenziamento delle tecnologie educative a supporto dei piani di studio e per l'integrazione di alunni disabili;
- prosecuzione nell'azione di reingegnerizzazione del sistema informativo;
- gestione, per le reti di comunicazione, dei rapporti con i sistemi informativi universitari e degli enti di ricerca e con i consorzi interuniversitari (CINECA, CILEA, CASPUR);

- realizzazione delle soluzioni occorrenti per completare l'interconnessione della rete e l'accorpamento dei sistemi informatici dell'ex M.P.I. e dell'ex M.U.R.S.T., sino ad oggi diversi per dimensione e organizzazione, con il duplice obiettivo di creare un sistema informativo unico e di conseguire, nel medio-lungo termine, flessibilità e risparmi sui costi di gestione;
- diffusione capillare delle nuove tecnologie della informazione e della comunicazione nelle sedi delle istituzioni scolastiche.

SEZIONE I)

Le attività di programmazione, di monitoraggio e di controllo

Per poter verificare i livelli di corrispondenza tra gli obiettivi preventivati e i risultati raggiunti, va adeguatamente attrezzato e potenziato l'attuale Servizio di monitoraggio degli esiti, attivato presso questo Ministero a partire dall'anno 2001.

Tale Servizio, per poter rispondere in pieno alle esigenze che ne suggerirono la costituzione, deve innanzitutto avvalersi di una idonea e puntuale funzione programmatoria, in grado di individuare e graduare gli obiettivi, di definire gli interventi da porre in essere, di organizzare e utilizzare le risorse umane e strutturali a disposizione, di prevedere le soluzioni e le risposte più coerenti, di applicare i correttivi eventualmente occorrenti, anche attraverso azioni di revisione e riprogrammazione degli obiettivi.

Nell'ampio contesto di riferimenti, tracciato dal Decreto legislativo n.286\1999 in materia di controlli interni, si collocano anche le indicazioni e prescrizioni delle Direttive della Presidenza del Consiglio del 15 novembre 2001, dell'11 novembre 2002 e del 4 febbraio 2003 (Indirizzi per il monitoraggio dello stato di attuazione del programma di Governo) le quali individuano una fase "ascendente" di determinazione degli indirizzi dell'azione amministrativa, e una "fase discendente" di monitoraggio e verifica dei tempi e del grado di realizzazione degli obiettivi relativi ai singoli settori⁷.

⁷ Le citate Direttive, delineano un quadro di riferimento metodologico ispirato a logiche di MBO (Direzione per obiettivi), cui improntare la programmazione ed il monitoraggio delle amministrazioni, che presenta i seguenti punti caratterizzanti:

La *programmazione* deve definire un *sistema di obiettivi* tra loro connessi, congruenti e gerarchizzati ed identificare un corrispondente sistema di *indicatori* e di valori-obiettivo a tali obiettivi riferiti, che misurino, con un buon livello di approssimazione, il grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi (Direttiva PCM dell'11 novembre 2002) Il sistema degli obiettivi individuato si articola in: • obiettivi strategici (annuali e/o pluriennali); • obiettivi operativi (annuali o pluriennali); • programmi di azione.

Gli *obiettivi strategici* sono definiti dal Ministro in coerenza con le priorità politiche individuate sulla base del Documento di programmazione economico-finanziaria, delle previsioni di legge finanziaria e di bilancio, della più recente legislazione di settore ovvero di altri atti di normazione eventualmente vigenti. Gli *obiettivi operativi* costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai CRA. Rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici, delle politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi) o, anche, obiettivi di miglioramento del funzionamento delle attività correnti dei CRA. Sono distribuiti a cascata rispetto agli obiettivi strategici e devono essere declinati dal responsabile di CRA in programmi di azione. I *programmi di azione* rappresentano lo strumento di articolazione delle fasi degli obiettivi operativi.

Il *sistema degli obiettivi* deve rispettare la *corretta sequenza logica* che lega la *programmazione governativa* (Piano di Governo, Dichiarazioni programmatiche del Ministro per il settore di competenza, DPEF, ecc.) alla *programmazione di livello ministeriale* (Direttiva annuale del Ministro e, nel nostro caso, atto di indirizzo del Capo Dipartimento). Inoltre la programmazione strategica (Direttiva del Ministro) e la successiva programmazione operativa non possono che essere più dettagliate declinazioni del

Il modello PRO.MO. (Programmazione e Monitoraggio dipartimentale) adottato dall'Amministrazione, risponde alle logiche di MBO ed è coerente con i principi contenuti nelle Direttive della Presidenza del Consiglio sopra citate. Per l'anno in corso, l'adozione generalizzata di strumenti di monitoraggio si rivela ancor più importante in relazione alla circostanza che è in corso di sperimentazione un sistema di valutazione della dirigenza amministrativa. Tale sistema, che poggia su principi gestionali avanzati, è finalizzato soprattutto alla valutazione delle prestazioni e presuppone una gestione impostata agli esiti omogenei in tutta l'Amministrazione, che consenta l'utilizzo a cascata degli obiettivi, degli indicatori, dei criteri di misurazione, ecc., nonché il successivo monitoraggio dei risultati raggiunti. Ne consegue che l'applicabilità e la reale funzionalità del modello di valutazione sono fortemente condizionate dall'applicazione del correlato modello di gestione per obiettivi utilizzato. In tale ottica, il PRO.MO rappresenta il modello di riferimento anche per la rilevazione degli elementi oggettivi utili per il corretto impianto del sistema di valutazione. Infatti, l'assenza di criteri univoci può portare a valutazioni disomogenee sul territorio. Per tale ordine di motivi, le Direzioni generali dell'Amministrazione centrale e periferica, destinatarie del presente atto, nella fase di monitoraggio e valutazione degli esiti, debbono dedicare una particolare attenzione all'individuazione di indicatori gestionali in grado di supportare le valutazioni espresse in ordine ai risultati raggiunti. Seguiranno in materia azioni di approfondimento e riflessioni mirate, al fine di affinare e migliorare gli strumenti a disposizione, adeguarli al contesto operativo, mettendoli in sintonia con l'obiettivo finale di accrescere l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa dei Dipartimenti.

La realizzazione di quanto sopra accennato consentirà di rispondere efficacemente alle previsioni della Direttiva sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2004, che attribuisce al Capo Dipartimento la competenza ad emanare indirizzi di carattere organizzativo e operativo con riferimento alle materie di competenza dei direttori generali centrali e periferici, richiamando, altresì, l'esigenza che tali indirizzi siano coerenti con la sopra richiamata Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'11 novembre 2002. Ciò implica l'individuazione, da parte del Capo Dipartimento, degli obiettivi attraverso cui si esplicitano operativamente i macro obiettivi individuati nell'elenco allegato alla sopra menzionata Direttiva del Ministro. A tale riguardo, come già fatto presente nella precedente Sezione E, a conclusione della fase attuativa del nuovo assetto organizzativo, il Capo dei dipartimenti, con separato atto, predisporrà apposite Schede da utilizzare per un corretto monitoraggio dei risultati raggiunti, riportanti la declinazione in obiettivi operativi

programma di Governo (Direttiva PCM 4 febbraio 2003). Il sistema di *monitoraggio* (Direttiva PCM del 15 novembre 2001) deve essere in grado di: misurare, secondo criteri quanto più possibile oggettivi e verificabili, se gli obiettivi previsti siano stati effettivamente raggiunti; far emergere i motivi degli eventuali scostamenti; stimolare gli interventi correttivi necessari e consentire la valutazione dei dirigenti per i risultati; verificare la sequenza logica degli obiettivi.

dei Macro obiettivi individuati dalla Direttiva del Ministro. Il monitoraggio dei risultati raggiunti costituirà la base di riferimento per l'eventuale riorientamento delle azioni delle strutture operative e per la necessaria e periodica opera di *reporting* verso il livello politico. A tali modelli si conformeranno sia le Direzioni generali dell'Amministrazione centrale, sia gli Uffici regionali, i quali elaboreranno rapporti e resoconti aggiornati sulle attività di più significativo rilievo, in sintonia con gli obiettivi da raggiungere, da far tenere ai Dipartimenti, alle Direzioni Generali centrali e agli Uffici competenti. Ciò richiede, inoltre, l'attivazione di idonee e puntuali sinergie tra i Dipartimenti e il Servizio di Controllo Interno, tenuto anche conto dello stretto rapporto esistente tra la fase 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 degli obiettivi.

IL CAPO DIPARTIMENTO
Pasquale Capo