

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
Comitato tecnico-scientifico per il controllo
strategico nelle amministrazioni dello Stato

RAPPORTO SULL'ATTIVITA' SVOLTA NEL PERIODO
SETTEMBRE 2006-APRILE 2008

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
NEI MINISTERI

Roma, 30 aprile 2008

Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato

PRESIDENTE:

Prof. Luisa TORCHIA

COMPONENTI:

Cons. Giuseppe COGLIANDRO

Dott.ssa Daniela MARCHESI

Dott.ssa Pia MARCONI

Coordinamento redazionale a cura del Servizio attività di supporto, programmazione generale e controllo strategico

INDICE

PARTE PRIMA

1. La nuova missione del Comitato tecnico-scientifico
2. La situazione dei Servizi di controllo interno
3. La nuova struttura del bilancio dello Stato
4. Il nuovo assetto organizzativo dei Ministeri

PARTE SECONDA

5. Il rafforzamento del ruolo dei Secin e la valorizzazione della relativa rete
6. Le metodologie e gli strumenti per la pianificazione strategica e l'integrazione con la programmazione finanziaria
7. Le Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007
8. Il format della Direttiva per l'attività amministrativa e la gestione
9. Il format del Rapporto di Performance
10. La metodologia comune nella costruzione degli indicatori
11. Le Linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria prevista dalla legge finanziaria 2008

APPENDICI

1. Gli incontri del Comitato tecnico-scientifico con i rappresentanti delle Amministrazioni dello Stato
2. I regolamenti di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione con i Ministri
3. La composizione dei Servizi di controllo interno
4. I regolamenti di organizzazione dei Ministeri

ALLEGATI

1. La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007. Attuazione, monitoraggio e valutazione del programma di Governo – Linee guida del Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato
2. Il Format della Direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione, elaborato dal Comitato tecnico-scientifico
3. Il Format del Rapporto di Performance, elaborato dal Comitato tecnico-scientifico
4. Il documento di consultazione del Comitato tecnico-scientifico sull'applicazione della Circolare della Ragioneria generale dello Stato n. 21/2007
5. Le Linee guida del Comitato tecnico-scientifico per lo svolgimento dell'attività istruttoria prevista dalla legge finanziaria 2008

Sommario

Il Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato illustra e dà conto, in questo Rapporto, dell'attività svolta e dei risultati conseguiti dalla sua istituzione, nel settembre 2006, alla fine della legislatura.

La missione e la composizione del Comitato sono state ridefinite alla fine del 2006, evidenziando ed enfatizzando i compiti relativi alla pianificazione strategica nei ministeri.

Il Comitato ha concentrato il proprio lavoro soprattutto e innanzitutto sul necessario legame fra pianificazione strategica e programmazione finanziaria, mettendo a punto gli elementi e gli strumenti per un ciclo integrato di attività, che consenta di determinare le priorità politiche, definire le risorse necessarie, allocare le risorse stesse e dare attuazione alle priorità mediante azioni misurabili e verificabili quanto ai risultati ottenuti.

Il Comitato ha definito, con le Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007, le indicazioni metodologiche per la piena attuazione del ciclo integrato fra pianificazione strategica e programmazione finanziaria. Il Comitato ha, successivamente, coordinato e indirizzato l'attività dei Secin tenendo conto della nuova struttura data al bilancio dello Stato e dei nuovi compiti attribuiti alle strutture di controllo interno.

Il Comitato ha, in collaborazione con i Secin, messo a punto uno strumentario comune, definendo un format di Direttiva ministeriale, un format di rapporto di performance e un set di indicatori per misurare i risultati dell'azione amministrativa, in modo che, pur nel rispetto delle specifiche caratteristiche di ogni amministrazione, sia possibile disporre di strumenti comuni, al fine di rilevare i dati e le informazioni e di renderli conoscibili, valutabili e confrontabili secondo criteri uniformi.

I prodotti dell'attività del Comitato sono indicati in dettaglio nelle Appendici e negli Allegati. Sul sito web del Comitato, all'indirizzo www.governo.it/Presidenza/controllo_strategico/ sono disponibili gli atti – in

particolare le direttive ed i rapporti di performance – prodotti dalle singole amministrazioni.

PARTE PRIMA

LA MISSIONE E IL CONTESTO

1. La nuova missione del Comitato tecnico-scientifico

Il decreto legislativo n. 286 del 1999, contenente la disciplina dei controlli interni, ha previsto, all'art. 7, la costituzione, nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di un Comitato tecnico-scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato.

Oltre a questa generale funzione di coordinamento dei controlli, l'art. 7 attribuiva al Comitato il potere di formulare, anche a richiesta del Presidente del Consiglio dei Ministri, valutazioni specifiche di politiche pubbliche o programmi operativi plurisettoriali.

La composizione e la missione del Comitato sono state modificate dal regolamento n. 315 del 2006, che ne ha fissato la denominazione ufficiale in "Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato".

Ai sensi dell'art. 2 del regolamento, il Comitato

- a) svolge attività di supporto al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro da lui delegato, al fine di assicurare la coerenza tra il programma di Governo e la pianificazione strategica;
- b) promuove l'utilizzo di metodologie e strumenti comuni per la pianificazione strategica delle amministrazioni dello Stato, la circolazione di informazioni e documenti ed il confronto di buone prassi;
- c) elabora metodologie e strumenti per assicurare e migliorare il collegamento fra gli obiettivi strategici e l'allocatione e l'uso delle risorse finanziarie;
- d) elabora proposte per la progressiva integrazione tra il processo di formazione del bilancio ed il processo di pianificazione strategica nelle amministrazioni dello Stato;
- e) formula, anche su richiesta del Presidente del Consiglio dei Ministri, valutazioni specifiche di politiche pubbliche o programmi operativi plurisettoriali.

L'attuale Comitato è stato costituito con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 agosto 2006 (registrato alla Corte dei Conti il successivo 4 settembre) e si è

insediato, in presenza del Ministro per l'attuazione del programma di Governo, il 25 settembre 2006.

Il Comitato ha tenuto 37 riunioni così articolate: 19 sedute di Comitato, di cui 2 alla presenza del Capo Dipartimento del programma di Governo e 1 audizione con la Ragioneria Generale dello Stato, e 18 riunioni con i Servizi di controllo interno-Secin, di cui 2 seminari alla presenza del Ministro.

Il Comitato ha dedicato le sue prime riunioni alla ricognizione dello stato dell'arte del processo di pianificazione strategica e del sistema di controllo interno, nonché alla determinazione del metodo di lavoro e del programma di attività.

Subito dopo si è impegnato nella redazione delle Linee guida per la pianificazione strategica, la cui prima bozza è stata illustrata ai Secin nell'incontro del 19 dicembre 2006. Una bozza successiva è stata oggetto di analisi l'8 marzo 2007 con il Capo Dipartimento del programma di Governo. Il testo definitivo delle Linee guida è stato allegato alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007 "Attuazione, monitoraggio e valutazione del programma di Governo"¹ (Allegato 1) ed è stato illustrato ai Secin nell'incontro del 26 marzo.

In aprile il Comitato si è occupato dell'avvio del processo di pianificazione strategica, che ha preso corpo negli atti di indirizzo emanati dai Ministri.

Nei mesi successivi ha elaborato, previa costituzione di tre gruppi di lavoro composti da rappresentanti dei Secin e coordinati dai componenti del Comitato:

- *il Format della direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione (Allegato 2),*
- *il Format del rapporto di performance, finalizzato a dare conto agli stakeholders dei risultati raggiunti con l'utilizzazione delle risorse;*
- *un documento sugli indicatori di realizzazione fisica, di risultato e di impatto contenuto nelle Linee guida del 2008 e illustrato brevemente nel capitolo 11.*

Una versione provvisoria di tali atti è stata presentata il 20 novembre nel corso del Seminario su "La pianificazione strategica: procedure, metodiche, prodotti", al quale hanno partecipato, oltre ai membri del Comitato, il Ministro per l'attuazione del programma di Governo, il Capo Dipartimento programma di Governo e i rappresentanti della Ragioneria generale dello Stato, della Commissione tecnica per la Finanza pubblica e dei Secin. Gli stessi documenti sono stati formalizzati, anche alla luce degli esiti del Seminario, nel mese di dicembre. Il format del rapporto di performance (Allegato 3) è stato successivamente modificato, a seguito della redazione delle Linee guida previste dall'art. 3, comma 69, della legge finanziaria 2008, di cui si dirà dopo.

Nel frattempo, il Comitato aveva organizzato nel mese di giugno un incontro con i Secin per analizzare i profili di compatibilità tra la Circolare della Ragioneria generale dello Stato n. 21/2007, avente ad oggetto la "Previsione di bilancio per l'anno 2008 e per il triennio 2008 – 2010. Budget per l'anno 2008", e le proprie Linee guida per la pianificazione strategica in ordine alla nuova struttura del bilancio. Poiché durante l'incontro erano emerse posizioni

¹ Pubblicata, dopo la registrazione alla Corte dei conti, nel Supplemento Ordinario della Gazzetta Ufficiale n. 166 del 19 luglio 2007.

diversificate sull'interpretazione della Circolare della Ragioneria, il Comitato, per garantire coerenza ed uniformità all'applicazione della Circolare, aveva aperto una consultazione con i Secin, trasmettendo loro in data 31 luglio un documento contenente i principali problemi e le possibili soluzioni (Allegato 4). Sulla base delle risposte dei Secin al Documento di consultazione, il Comitato alla fine del mese di settembre aveva illustrato, in un apposito incontro con detti organismi, i criteri di applicazione della Circolare della Ragioneria.

Nel mese di gennaio 2008, il Comitato ha redatto le Linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria dei Secin, finalizzata alla predisposizione delle relazioni che, ai sensi dell'art. 3, comma 68, della legge finanziaria 2008, i Ministri devono presentare alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno (Allegato 5).

Infine, nell'ultimo scorcio della legislatura, il Comitato ha analizzato, assieme ai Secin, lo stato di attuazione del processo di pianificazione strategica.

2. La situazione dei Servizi di controllo interno

La situazione dei Secin nell'arco di tempo considerato in questo rapporto è stata condizionata da tre elementi di contesto:

- a. i processi di riorganizzazione che hanno interessato i ministeri e che hanno comportato difficoltà e ritardi nella piena operatività dei Servizi;
- b. l'esiguità delle risorse attribuite ai Servizi e in generale alle funzioni di pianificazione strategica;
- c. la previsione di sempre nuovi e maggiori compiti in capo ai Secin, senza una contestuale attribuzione dei mezzi necessari allo svolgimento di quei compiti.

Occorre segnalare come in tre Ministeri – Commercio Internazionale, Infrastrutture e Università - i Secin non siano stati neanche istituiti e la funzione di pianificazione strategica non sia stata, dunque, svolta, se non parzialmente mediante un ruolo di supplenza di altri uffici di diretta collaborazione e, in particolare dell'Ufficio di gabinetto.

La continua ridefinizione dell'assetto organizzativo e, spesso, anche delle attribuzioni dei diversi Ministeri non sempre hanno consentito uno svolgimento lineare della funzione di pianificazione strategica e un collegamento efficace con le attività di programmazione finanziaria.

I Secin hanno però dimostrato una significativa capacità di mettere in opera le indicazioni contenute nelle Linee guida metodologiche e hanno altresì partecipato fattivamente all'elaborazione di nuovi prodotti e all'affinamento dei processi di pianificazione e di programmazione, anche nel quadro della riforma del bilancio realizzata, a legislazione vigente, nel 2007.

Si segnala come, soprattutto ai fini dei nuovi compiti attribuiti ai Secin anche dalla legge finanziaria per il 2008, sarebbe opportuno valutare con attenzione la necessità dell'introduzione di nuove professionalità, che si affianchino alla prevalente competenza giuridica dei membri dei Secin nel loro assetto attuale.

3. La nuova struttura del bilancio dello Stato

Il processo di pianificazione strategica delle amministrazioni dello Stato nel corso del 2007 è avvenuto in un contesto caratterizzato da due modifiche rilevanti del processo di bilancio, introdotte dalla legge 27 dicembre 2006, n. 296 (legge finanziaria 2007). Si tratta in particolare:

- dell'avvio del processo di *spending review*, volto ad analizzare in maniera sistematica le priorità, l'efficacia e l'efficienza dei programmi di spesa (art. 1, comma 480).
- dell'introduzione di una nuova classificazione del bilancio dello Stato, con l'obiettivo primario di rendere diretto il legame tra risorse stanziare e azioni perseguite.

Il processo di spending review (art. 1, comma 480, legge n. 296/2006), condotto dalla Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica, ha coinvolto cinque amministrazioni (Istruzione, Giustizia, Interno, Infrastrutture e Trasporti), ed è previsto concludersi nella primavera 2008, in modo da poter utilizzare i risultati ai fini del successivo ciclo di bilancio (2009).

La nuova classificazione del bilancio è invece stata adottata nel bilancio di previsione 2008, che presenta una struttura per missioni e per programmi. Le missioni rappresentano le grandi finalità istituzionali che vengono perseguite con la spesa pubblica e hanno una configurazione tendenzialmente stabile. Le missioni possono essere ministeriali o interministeriali. Ciascuna di esse viene realizzata attraverso più programmi di spesa, che aggregano le attività svolte dalla amministrazione per perseguire obiettivi ben definiti, nell'ambito delle finalità istituzionali.

Obiettivi della nuova classificazione sono²:

- rendere più trasparente il bilancio, affinché risulti immediatamente chiaro quanto si spende e per fare cosa, e favorire scelte di riallocazione della spesa ;

² Si veda in particolare Ministero dell'Economia e delle Finanze, Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica, *Rapporto intermedio sulla revisione della spesa*, Roma, 13 dicembre 2007.

- fare in modo che la decisione di bilancio sia basata su una maggiore consapevolezza della destinazione dello stock della spesa (bilancio) e non solo delle sue variazioni (legge finanziaria);
- rendere possibile una gestione del bilancio più strategica e orientata ai risultati, lasciando una maggiore flessibilità ai centri decisionali riguardo all'utilizzo delle risorse in cambio di maggiore responsabilità e capacità di render conto del proprio operato;
- offrire a tutte le amministrazioni l'opportunità di ripensare la propria organizzazione, rivedendo gradualmente strutture, responsabilità e sistema di incentivi.

La messa a punto della nuova classificazione si è svolta in un arco di tempo relativamente concentrato, attraverso un confronto con il MEF-RGS, e si è conclusa nel giugno 2007, con la emanazione della Circ. 21. Nell'immediato, essendo intervenuta in corso d'opera, la revisione della classificazione del Bilancio ha creato condizioni di incertezza, che hanno condizionato il rispetto della tempistica indicata, nelle Linee guida del CTS, per il nuovo ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria.

Tuttavia, in prospettiva, la nuova struttura di bilancio crea le premesse per una migliore integrazione del processo di pianificazione strategica con la programmazione finanziaria. La determinazione degli obiettivi strategici, in base alle priorità politiche, deve avvenire in riferimento ai programmi, nell'ambito dei quali in sede di definizione del bilancio, vengono individuate le risorse per la loro realizzazione. L'attenzione si sposta, quindi, "dal Centro di Responsabilità Amministrativa, che costituiva nella struttura precedente l'unità previsionale di base di primo livello, ai programmi" (Circ. RGS n.21/2007).

Infine, con la nuova classificazione, è stata anche introdotta una nuova figura, quella del coordinatore del programma, individuato dal Ministro, nel caso in cui il programma comprenda attività riconducibili a più centri di responsabilità. Tale figura ha sinora trovato una limitata applicazione e pone problemi di definizione del profilo di responsabilità.

4. Il nuovo assetto organizzativo dei Ministeri

All'inizio dell'attuale legislatura, il decreto legge n. 181 del 2006, convertito con modificazioni nella legge n. 233 dello stesso anno, ha modificato sensibilmente l'ordinamento ministeriale, portando da 14 a 18 i Ministeri.

In particolare, la legge ha istituito i Ministeri delle infrastrutture e il Ministero dei trasporti (che il decreto legislativo n. 300 del 1999 aveva accorpato nel Ministero delle infrastrutture e dei trasporti), nonché il Ministero della pubblica istruzione e il Ministero dell'università e della ricerca (precedentemente unificati dallo stesso decreto legislativo nel Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca).

Ha inoltre istituito il Ministero dello sviluppo economico, al quale sono state attribuite gran parte delle funzioni del soppresso Ministero delle attività produttive e le competenze in materia di politica di coesione, precedentemente spettanti al Ministero dell'economia e della finanze. Le residue funzioni dell'ex Ministero delle attività produttive, con le eccezioni delle competenze trasferite dall'art. 2 alla Presidenza, sono state attribuite al Ministero del commercio internazionale.

La stessa legge ha infine istituito il Ministero della solidarietà sociale, per scorporo dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali delle competenze previste dall'art. 46, comma 1, lettera c), del decreto legislativo n. 300 del 1999, salve le eccezioni previste nell'articolo 1, comma 6, della legge n. 233.

Quanto all'assetto organizzativo, la legge da ultimo citata ha esteso il modello dipartimentale al Ministero dell'ambiente, della tutela del territorio e del mare (subentrato al Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio) e al Ministero dello sviluppo economico (subentrato al Ministero delle attività produttive). In entrambi i casi, i Ministeri erano stati precedentemente trasformati da strutture articolate in dipartimenti in strutture articolate in direzioni generali.

Per contro, il Ministero per i beni e le attività culturali è ritornato, per effetto dell'articolo 2, comma 94 del decreto legge n. 262 convertito con modificazioni nella n. 286 del 2006, al modello per direzioni generali.

La stessa legge n. 286, al comma 137 dell'art. 2, ha strutturato – a modifica dell'art. 1, comma 8-bis, della legge n. 233 del 2006 - il Ministero dell' università e della ricerca in direzioni generali.

Altre modifiche organizzative, da adottarsi mediante regolamenti di delegificazione, sono state previste dall'art. 1, commi 404 sg., della legge finanziaria 2007 ed hanno riguardato gli Affari esteri, la Difesa, l'Economia e finanze, lo Sviluppo economico, il Commercio internazionale, le Politiche agricole, alimentari e forestali, i Trasporti e i Beni e le attività culturali.

Per effetto delle modifiche strutturali previste dalle norme citate, la maggior parte dei Ministeri ha dovuto emanare i regolamenti di organizzazione. E ciò ha determinato un notevole rallentamento dell'attività istituzionale delle Amministrazioni oppure, nel caso dei Ministeri di nuova istituzione, il rinvio dell'inizio di operatività. Per questi ultimi Ministeri i regolamenti di organizzazione sono stati pubblicati, come risulta dall'Appendice 4, nel mese di maggio 2007 (Solidarietà Sociale), nel mese di dicembre 2007 (Sviluppo economico) o, prevalentemente, nel mese di gennaio 2008 (Commercio internazionale, Infrastrutture, Pubblica Istruzione, Università e ricerca) o, addirittura, nel successivo mese di febbraio (Trasporti).

E' stata parimenti ritardata, negli stessi Ministeri, la costituzione dei Servizi di controllo interno. Anzi, Commercio Internazionale, Infrastrutture e Università non vi hanno neanche provveduto (Appendice 2).

PARTE SECONDA
L'ATTIVITA' SVOLTA

5. Il rafforzamento del ruolo dei Secin e la valorizzazione della relativa rete

Il decreto legislativo n. 286 del 1999 configura i Secin come strutture preordinate alla valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute dalle amministrazioni statali in sede di pianificazione strategica, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predeterminati.

In particolare, nelle amministrazioni statali, i Secin (la cui direzione può essere affidata ad un organo monocratico o collegiale):

- verificano l'attuazione degli obiettivi contenuti nelle direttive per l'attività amministrativa e la gestione e negli altri atti di indirizzo politico-amministrativo;
- effettuano la verifica attraverso l'analisi della congruenza tra missioni dell'Amministrazione previste dalle leggi, obiettivi stabiliti dal Ministro con la Direttiva, scelte operative dei dirigenti e risorse umane, finanziarie e materiali assegnate;
- sono dotati di autonomia operativa;
- sono soggetti al coordinamento del Comitato tecnico-scientifico della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- redigono, almeno annualmente, una relazione sui risultati di gestione, contenente proposte di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni;
- possono fornire indicazioni e proposte sulla sistematica generale dei controlli interni nell'amministrazione;
- possono svolgere, anche su richiesta dei Ministri, analisi su politiche e programmi specifici dell'amministrazione;
- partecipano alla progettazione del "sistema informativo statistico unitario", del quale si avvalgono il controllo di gestione e il controllo strategico;
- supportano l'organo di indirizzo politico anche per la valutazione dei dirigenti apicali.

Oltre al ruolo fondamentale in materia di controllo interno, sono attribuite ai Secin funzioni rilevanti in materia di pianificazione strategica e nella procedura di approvazione del bilancio dello Stato.

Sotto il primo profilo, la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007 attribuisce ai Secin importanti compiti, quali la coerenza tra le priorità politiche del Ministro e le priorità indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio; la coerenza esterna degli obiettivi strategici e della nota preliminare con le priorità politiche dei Ministri; la coerenza interna tra i vari livelli degli obiettivi; la coerenza dei piani d'azione con gli obiettivi strategici. Detti organismi effettuano inoltre il monitoraggio dell'attuazione delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione, redigendo i rapporti di monitoraggio e il rapporto di performance.

Sotto il secondo profilo, essi svolgono attività di supporto al Ministro per la definizione degli obiettivi, la costruzione degli indicatori di efficacia ed efficienza e la compilazione delle Note preliminari (Circolare n. 21/2007 della Ragioneria generale dello Stato).

Un ulteriore fattore di valorizzazione dei Secin è costituito dalla legge finanziaria 2008, che, all'art. 3, comma 68, fa obbligo ad ogni Ministro di trasmettere alle Camere, entro il 15 giugno di ciascun anno, una relazione predisposta sulla base di un'istruttoria svolta dai Secin.

La relazione segnala, in particolare, con riferimento all'anno precedente e al primo quadrimestre dell'anno in corso:

- a) lo stato di attuazione delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione, con riguardo sia ai risultati conseguiti dall'amministrazione nel perseguimento delle priorità politiche individuate dal Ministro, sia al grado di realizzazione degli obiettivi di miglioramento;
- b) gli adeguamenti normativi e amministrativi ritenuti opportuni, con particolare riguardo alla soppressione o all'accorpamento delle strutture svolgenti funzioni coincidenti, analoghe, complementari o divenute obsolete;
- c) le misure ritenute necessarie ai fini dell'adeguamento e della progressiva razionalizzazione delle strutture e delle funzioni amministrative nonché della base normativa in relazione alla nuova struttura del bilancio per missioni e per programmi.

Ai sensi del comma successivo, il Comitato tecnico-scientifico, entro il mese di gennaio, indica ai servizi di controllo interno le Linee guida per lo svolgimento

dell'attività istruttoria e ne riassume gli esiti complessivi ai fini della relazione trasmessa alle Camere dal Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

L'evoluzione più recente del ruolo dei Secin mette in luce la loro attitudine ad operare come rete, fermo restando la posizione strategica che ognuno di essi riveste all'interno del singolo ministero. Si è già avuto modo di segnalare che nel periodo dicembre 2006 – aprile 2008 ci sono stati 18 incontri tra Comitato tecnico-scientifico e Secin, i quali hanno avuto conseguentemente un peso rilevante nelle decisioni più importanti concernenti la pianificazione strategica dei Ministeri, come il format della Direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione, il format del rapporto di performance, la costruzione degli indicatori e l'applicazione della Circolare n. 21/2007 della Ragioneria generale dello Stato.

6. Le metodologie e gli strumenti per la pianificazione strategica e l'integrazione con la programmazione finanziaria

Un principio fortemente innovativo del sistema amministrativo italiano, codificato sin dalla prima fase della riforma degli anni '90 del secolo scorso, sancisce la distinzione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, spettanti agli organi di governo, e l'attività di gestione, spettante ai dirigenti.

Da questo principio derivano importanti corollari, quali l'improponibilità del ricorso gerarchico al Ministero contro gli atti del dirigente, il divieto del Ministro di revocare, riformare, avocare atti di competenza dei dirigenti, la compresenza di due controlli interni di risultato (controllo di gestione e controllo strategico, che rispondono, il primo, al dirigente e, il secondo al Ministro), la responsabilità dirigenziale e, soprattutto, per quanto qui interessa, il processo di pianificazione strategica.

Esso è disciplinato dalle seguenti norme:

- articolo 3 del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279, per il quale “i Ministri, entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, assegnano (...) le risorse ai

dirigenti generali titolari dei centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni, previa definizione degli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire”;

- articoli 4 e 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i quali stabiliscono che il Ministro periodicamente, e comunque entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, anche sulla base delle proposte dei dirigenti,
 - a) definisce obiettivi, priorità, piani e programmi da attuare ed emana le conseguenti direttive generali per l'attività amministrativa e la gestione;
 - b) effettua, ai fini dell'adempimento dei compiti definiti ai sensi della lettera a) l'assegnazione ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale generale;
- articolo 2 del decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315, che attribuisce, tra l'altro, al Comitato i compiti di assicurare:
 - la coerenza tra il programma di Governo e la pianificazione strategica nei ministeri;
 - il collegamento fra gli obiettivi strategici e l'allocazione e l'uso delle risorse;
 - l'integrazione tra il processo di programmazione finanziaria e quello di pianificazione strategica;
- articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo il quale la Direttiva annuale del Ministro, emanata in coerenza con eventuali indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, “costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello”, identificando i principali risultati da realizzare e determinando, “in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento”. La Direttiva, inoltre, avvalendosi del supporto dei Servizi di controllo interno (Secin), definisce i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione.

In attuazione di quest'ultima disposizione sono state emanate le seguenti direttive governative:

- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 dicembre 2000. Indirizzi per la formulazione delle direttive generali sull'attività amministrativa (G.U. n. 21 del 26 gennaio 2001)³;
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 15 novembre 2001. Indirizzi per la predisposizione della Direttiva generale dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002 (G.U. n. 18 del 22 gennaio 2002)⁴;
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 novembre 2002. Indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2003 (G.U. n. 2 del 3 gennaio 2003)⁵;

³ La Direttiva del Presidente del Consiglio suggeriva, in particolare, l'indicazione nel testo delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione dei seguenti punti:

- ridefinizione delle missioni istituzionali delle amministrazioni e identificazione degli obiettivi da raggiungere anche in dimensione poliennale;
- determinazione dei processi idonei a dare corso alla legislazione in tema di riforma dell'azione amministrativa;
- precisazione degli obiettivi 2001 dei Centri di responsabilità amministrativa (CRA), identificati come gli uffici dirigenziali di primo livello;
- definizione del ruolo e delle funzioni dei Secin all'interno degli uffici di diretta collaborazione.

⁴ La Direttiva, redatta dal Dipartimento della funzione pubblica, si poneva l'obiettivo di attivare tutti gli interventi necessari a garantire il funzionamento di un nuovo modello di amministrazione caratterizzato da:

- massima sintonia dell'attività amministrativa e della gestione con gli obiettivi delle politiche di riforma;
- aumento della capacità di programmazione delle amministrazioni e della managerialità nella gestione;
- responsabilizzazione della dirigenza per i risultati dell'attività amministrativa e della gestione, sulla base di criteri di misurazione quanto più possibile oggettivi e verificabili;
- valorizzazione delle professionalità più capaci.

Per raggiungere questi obiettivi, la Direttiva assumeva come riferimenti obbligati:

- le politiche settoriali evidenziate come prioritarie dal Documento di programmazione economico-finanziaria (DPEF), dalla legge finanziaria e dagli altri documenti di programmazione, nonché dalla legislazione settoriale approvata ed *in itinere*;
- la politica di semplificazione amministrativa;
- l'impegno per il contenimento della spesa;
- la digitalizzazione dell'amministrazione, inclusi il potenziamento delle iniziative di *e-government* e di *procurement*;
- il miglioramento della qualità dei servizi, anche attraverso forme di esternalizzazione.

⁵ La Direttiva, redatta, come la precedente e le successive, dal Comitato, nel confermare l'importanza fondamentale della programmazione strategica, articolava il procedimento di predisposizione delle direttive annuali dei Ministri nelle seguenti tre fasi :

- formulazione delle priorità politiche attraverso un atto di indirizzo da comunicare ai responsabili dei CRA;
- proposta, da parte dei responsabili dei CRA, degli obiettivi strategici, suddivisi in obiettivi operativi da sviluppare in programmi di azione;
- emanazione della Direttiva ministeriale, contenente il quadro delle priorità politiche delineate all'inizio e la loro traduzione in obiettivi strategici dell'azione amministrativa, articolati in obiettivi operativi e nei relativi programmi di azione.

- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 dicembre 2004. Indirizzi per la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione (G.U. n. 26 del 2 febbraio 2005)⁶.

7. Le Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007

Le Linee guida per la pianificazione strategica, predisposte dal Comitato sono parte integrante della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007.

Esse partono dalla consapevolezza, in parte già maturata in seno al precedente Comitato, di due aspetti critici riguardanti il processo di pianificazione strategica nelle Amministrazioni dello Stato: ossia il rapporto con l'attuazione del programma di Governo, da un lato, ed il rapporto con il processo di programmazione finanziaria, dall'altro.

Con particolare riferimento al secondo aspetto, i presupposti normativi per l'integrazione della pianificazione strategica con il processo di formazione del bilancio di previsione sono costituiti sia dalla legge n. 94 del 1997⁷ sia dal decreto legislativo n. 286

⁶ La Direttiva, che ha formato oggetto di un seminario svoltosi presso il Ministero per i beni e le attività culturali (Presidenza del Consiglio dei Ministri – Quaderni del Comitato tecnico scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, *La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 dicembre 2004 "Indirizzi per la predisposizione delle direttive generali dei ministri per l'attività amministrativa e la gestione". Incontro con i servizi di controllo interno*, Ministero per i beni e le attività culturali, Roma, 27 gennaio 2005, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, p. 59), ha riorganizzato dal punto di vista temporale la scansione delle fasi concernenti il procedimento di adozione delle direttive ministeriali.

La Direttiva ha introdotto inoltre le seguenti novità:

- indicazione della finalità e dei principi informativi della programmazione strategica;
- omessa indicazione dell'anno di riferimento delle direttive ministeriali per sottolineare un'impostazione pluriennale della programmazione strategica, superando anche la concezione della Direttiva del Presidente come adempimento rituale;
- introduzione, accanto a quelli derivati dalle priorità politiche, degli obiettivi di miglioramento di efficacia ed efficienza;
- evidenziazione del ciclo programmazione-controllo-riprogrammazione.

⁷ La legge n. 468 del 1978, così come modificata dalla legge n. 94 del 1997, all'art. 2, comma 4-quater, prevede che "Ciascuno stato di previsione è illustrato da una nota preliminare ed integrato da un allegato tecnico. Nelle Note preliminari della spesa sono indicati i criteri adottati per la formulazione delle previsioni, con particolare riguardo alla spesa corrente di carattere discrezionale che presenta tassi di variazione significativamente diversi da quello indicato per le spese correnti nel Documento di programmazione economico-finanziaria (DPEF) deliberato dal Parlamento. I criteri per determinare la significatività degli scostamenti sono indicati nel Documento medesimo. Nelle Note preliminari della spesa sono altresì indicati gli obiettivi che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, con l'indicazione delle eventuali assunzioni di personale programmate nel corso dell'esercizio e degli

del 1999⁸. Essi hanno trovato una sempre maggiore declinazione operativa nelle diverse direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri, contenenti gli indirizzi per la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione, nonché nelle circolari che il MEF - Dipartimento RGS emana ogni anno per la predisposizione del bilancio annuale e triennale di previsione⁹.

In particolare, la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 dicembre 2004 aveva già previsto l'anticipazione dell'innesco del processo di pianificazione strategica, con l'emanazione dell'atto di indirizzo del Ministro contenente le priorità politiche, tale da precedere l'avvio del processo di formazione del bilancio di previsione.

Inoltre, la circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato (RGS) n. 18 del 28 aprile 2006 aveva specificato il contenuto della nota preliminare prevista dalla legge 94/1997, richiamando le caratteristiche del processo di pianificazione strategica e fornendo per la prima volta un modello standard di presentazione ai fini del bilancio di previsione degli elementi derivanti da tale processo.

In questo scenario, le Linee guida forniscono alle amministrazioni indicazioni operative per:

- collegare la pianificazione strategica all'attuazione del programma di Governo;
- sviluppare una più stretta connessione fra pianificazione strategica e programmazione finanziaria;
- rendere conoscibili anche all'esterno i risultati ottenuti dalle amministrazioni.

indicatori di efficacia ed efficienza che si intendono utilizzare per valutare i risultati. Nell'allegato tecnico sono indicati, disaggregati per capitolo, i contenuti di ciascuna unità previsionale e il carattere giuridicamente obbligatorio o discrezionale della spesa, con il rinvio alle relative disposizioni legislative, nonché i tempi di esecuzione dei programmi e dei progetti finanziati nell'ambito dello stato di previsione”.

⁸ Il decreto legislativo n. 286 del 1999, all'art. 8, comma 1, stabilisce che “La Direttiva annuale del Ministro di cui all'art. 14, del decreto n. 29, costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello. In coerenza ad eventuali indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, e nel quadro degli obiettivi generali di parità e pari opportunità previsti dalla legge, la Direttiva identifica i principali risultati da realizzare, in relazione anche agli indicatori stabiliti dalla documentazione di bilancio per centri di responsabilità e per funzioni obiettivo, e determina, in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento, eventualmente indicando progetti speciali e scadenze intermedie”.

⁹ Occorre notare che la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007 e le allegate Linee guida sono precedenti alla circolare della RGS n. 21 “Previsione di bilancio per l'anno 2008 e per il triennio 2008-2010 - Budget per l'anno 2008”, emanata il 5 giugno dello stesso anno.

Con riferimento al primo obiettivo, è stata indicata la necessità che i Ministri indichino priorità politiche coerenti con le priorità individuate dal Presidente del Consiglio dei Ministri nella Direttiva del 12 marzo 2007, integrandole ove necessario. A questo fine, viene assegnato al SECIN il compito di verificare la coerenza tra le priorità politiche del Ministro e le priorità indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri nel contesto della missione dell'amministrazione e di comunicare i risultati agli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Con riferimento al secondo obiettivo è stata prevista una tempistica relativa alle fasi della pianificazione strategica in grado di integrarsi con quella della programmazione finanziaria, in modo che l'allocazione delle risorse avvenga in sede di bilancio sulla base delle priorità politiche e degli obiettivi strategici ad esse collegati. A questo scopo è stata anticipata l'emanazione dell'atto di indirizzo del Ministro che fissa le priorità politiche (entro marzo). L'obiettivo perseguito è di assicurare che siano le priorità politiche connesse all'attuazione del programma di governo ad orientare la programmazione finanziaria e non viceversa.

Inoltre, le Linee guida hanno reso evidente come la definizione degli obiettivi strategici, da parte dei singoli centri di responsabilità amministrativa (CRA), successiva alla emanazione delle priorità politiche, debba trovare riscontro nelle note preliminari e nei successivi aggiornamenti¹⁰. A tal fine, il SECIN collabora con i titolari dei CRA nella elaborazione degli obiettivi strategici verificando la loro coerenza con le priorità politiche. Inoltre, esso verifica la coerenza esterna degli obiettivi strategici e della nota preliminare, risultante dagli aggiornamenti, con le priorità politiche e la coerenza interna tra i diversi livelli degli obiettivi, affinché si possa ragionevolmente assumere che la realizzazione dei piani d'azione, contenenti gli obiettivi operativi, garantisca il perseguimento dell'obiettivo strategico necessario alla realizzazione della priorità politica.

Infine, quanto al terzo obiettivo, le Linee guida hanno previsto, accanto a rapporti di monitoraggio periodici (quadrimestrali) e finali, la predisposizione di un rapporto di performance. Mentre i rapporti di monitoraggio conservano il loro carattere di riservatezza, il rapporto di performance è redatto ai fini della comunicazione esterna per

¹⁰ Sulle caratteristiche della Nota Preliminare è intervenuta anche la circolare della RGS n. 21 del 5 giugno 2007.

rendere conto agli stakeholders dei risultati raggiunti con le risorse assegnate e spese. Tale documento deve essere redatto adottando un linguaggio semplice ed efficace.

Il ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria proposto nelle Linee guida del Comitato comprende le seguenti fasi:

1. Definizione delle priorità politiche
2. Elaborazione della prima proposta di obiettivi strategici e della prima nota preliminare
3. Aggiornamento della proposta di obiettivi strategici e della nota preliminare
4. Determinazione definitiva degli obiettivi strategici e dei relativi piani d'azione ed emanazione della Direttiva annuale
5. Monitoraggio dell'attuazione della Direttiva.

Le indicazioni contenute nelle Linee guida hanno valenza metodologica generale e richiedono, poi, un'attività specifica di articolazione e di applicazione da parte di ciascuna amministrazione, secondo le specificità della propria missione e secondo il grado di sviluppo degli strumenti di valutazione e controllo strategico esistenti.

Con l'intento di favorire la concreta attuazione delle Linee guida da parte delle amministrazioni dello Stato, il Comitato ha proseguito il suo lavoro definendo due format contenenti indicazioni operative volte ad uniformare la struttura e i contenuti sia della Direttiva annuale sia del rapporto di performance.

L'obiettivo perseguito è rendere questi strumenti chiave del ciclo integrato comparabili tra le diverse Amministrazioni dello Stato, anche per favorire il benchmarking e agevolare la diffusione di migliori prassi già realizzate.

La predisposizione dei format mira a valorizzare l'uniformità di impostazione, senza pregiudicare l'autonomia decisionale delle singole amministrazioni, per agevolare il monitoraggio e facilitare la formazione di un lessico comune.

Entrambi i documenti costituiscono una rielaborazione, a cura del Comitato, delle proposte elaborate dai SECIN, riuniti in tre gruppi di lavoro, che hanno svolto la loro attività tra il luglio e l'ottobre 2007.

Inoltre, egualmente allo scopo di favorire la concreta attuazione delle Linee guida da parte delle amministrazioni dello Stato, il Comitato ha organizzato dei gruppi di lavoro sul tema degli Indicatori con i SECIN interessati, nell'ambito dei quali si sono svolte delle esercitazioni pratiche per migliorare la definizione concreta delle diverse tipologie di indicatori, individuare le difficoltà pratiche che incontrano le amministrazioni nella utilizzazione di questo strumento, acquisire delle best practices e renderne il più possibile omogeneo l'utilizzo.

8. Il Format della Direttiva per l'attività amministrativa e la gestione

Il primo format fornisce uno schema di riferimento, da utilizzare nell'autonomia di ciascuna amministrazione, per la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, prevista all'art. 14, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001. Esso propone una struttura suddivisa in due parti, delle quali sono indicati gli elementi essenziali.

La prima parte contiene quattro paragrafi concernenti il quadro sinottico delle priorità politiche e degli obiettivi strategici; l'individuazione dei responsabili della realizzazione degli obiettivi strategici e la relativa attribuzione delle risorse; il raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico; il sistema di monitoraggio della Direttiva; nonché la clausola finale.

Il quadro sinottico delle priorità politiche e degli obiettivi strategici espone sinteticamente le priorità politiche; individua gli obiettivi strategici, destinati a realizzare le priorità politiche, che sono collocati nell'ambito delle missioni e dei programmi in cui è organizzato il bilancio dello Stato; infine, evidenzia la coerenza delle priorità politiche con gli indirizzi del PCM.

Il paragrafo relativo alla realizzazione degli obiettivi strategici e all'attribuzione delle risorse individua i titolari dei CRA destinatari della Direttiva del Ministro, ai quali è affidata la realizzazione dei diversi obiettivi strategici; evidenzia i casi in cui il raggiungimento di un obiettivo strategico impegna più CRA con la specificazione dei relativi strumenti di raccordo; raccomanda ai titolari dei CRA di procedere alla conseguente assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti di livello inferiore; individua le risorse assegnate agli obiettivi strategici, nel quadro delle missioni e dei programmi in cui è organizzato il bilancio dello Stato; indica le dotazioni finanziarie dei programmi destinati alle attività istituzionali ordinarie

Nel terzo paragrafo, riguardante il raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico si illustrano i meccanismi attraverso cui il controllo di gestione alimenta il controllo strategico, fornendo gli elementi necessari per monitorare l'attuazione degli obiettivi.

Il paragrafo sul sistema di monitoraggio individua la cadenza dei rapporti periodici di monitoraggio; il termine entro il quale il Secin trasmette al Ministro il rapporto finale di monitoraggio; gli obiettivi suscettibili di riproposizione nel successivo ciclo di pianificazione; il termine entro il quale il Secin redige il rapporto di performance.

La seconda parte espone in modo analitico tutti gli elementi inerenti alla pianificazione strategica per l'anno. Essa prevede due sezioni. La prima contiene gli elementi generali che definiscono il quadro politico istituzionale di riferimento per la pianificazione strategica per l'anno; il contesto sul quale le politiche dell'amministrazione esplicano il loro impatto e i bisogni da soddisfare; le priorità politiche definite con l'atto di indirizzo del Ministro.

La seconda sezione è articolata in tante sottosezioni quante sono le priorità politiche in relazione alle quali sono definiti gli obiettivi strategici e le azioni necessarie per il loro conseguimento. Per ogni obiettivo strategico è indicato il riferimento alla missione corrispondente e al relativo programma (circolare MEF n. 21 del 5 giugno 2007), nonché il CRA e le risorse ad esso assegnate; il piano d'azione contenente gli interventi necessari al suo conseguimento ed i corrispondenti obiettivi operativi, nonché gli indicatori sulla cui base verrà effettuato il monitoraggio; l'orizzonte temporale pluriennale; le modalità di raccordo per la realizzazione degli obiettivi trasversali.

9. Il Format del Rapporto di Performance

Nella stessa logica è stato preparato un secondo format che fornisce, sempre nel rispetto dell'autonomia di ciascuna amministrazione, uno schema di riferimento per il Rapporto di Performance, previsto dalle Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007¹¹.

¹¹ Rispetto alla versione presentata nel corso del seminario del 21 novembre 2007, il format qui riportato presenta delle modifiche che si sono rese necessarie per rendere il Rapporto di Performance coerente con le esigenze informative derivanti dall'articolo 3, commi 68 e 69 della Legge 24 Dicembre 2007, n. 244. In particolare, le indicazioni sono state ampliate ed adeguate alla sopravvenuta riforma del Bilancio, aggiungendo due paragrafi nella prima Sezione (dedicati rispettivamente alle missioni ed ai programmi del Bilancio e agli obiettivi di miglioramento della gestione) ed una terza Sezione, che dà conto dei risultati conseguiti in termini di miglioramento della gestione sulla base dei programmi di Bilancio.

Questo secondo format, inoltre, risponde all'esigenza di aiutare le amministrazioni a impostare uno strumento di rendicontazione delle performance in grado di comunicare i risultati, all'esterno, cioè ai cittadini ed agli altri stakeholders. Il rapporto di performance, costituisce una novità che integra i più consolidati prodotti dell'attività di monitoraggio, ai fini della comunicazione esterna dei risultati dell'amministrazione.

Il rapporto di performance è redatto sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio finale, (Linee guida, Direttiva PCM 12 marzo 2007), tuttavia esso è scritto in un linguaggio semplice ed efficace e contiene elementi utili per far conoscere agli stakeholders il grado di conseguimento degli obiettivi strategici, in altri termini i risultati conseguiti con le risorse assegnate.

La struttura raccomandata per il documento "Rapporto di Performance" riflette la struttura della Direttiva del Ministro con particolare riferimento alla Parte Seconda (così come definita nel relativo Format).

Esso si articola in tre sezioni. Nella prima vengono presentate, in cinque sottosezioni, le informazioni relative al quadro generale di riferimento e le priorità politiche; le missioni ed i programmi del Bilancio dell'amministrazione; la struttura organizzativa dell'amministrazione ed il quadro delle risorse umane; il quadro sinottico degli obiettivi strategici e degli obiettivi di miglioramento della gestione ed i corrispondenti risultati conseguiti.

La prima sottosezione, relativa al quadro generale di riferimento ed alle priorità politiche, include gli elementi generali che hanno contribuito a definire il quadro socio-economico e politico-istituzionale nel quale si è svolta l'attività oggetto della pianificazione strategica nell'anno oggetto della rendicontazione. Tali elementi comprendono il contesto sul quale le politiche dell'amministrazione hanno esplicato il loro impatto e i bisogni che hanno inteso soddisfare. Sono anche segnalati gli eventuali elementi del contesto che hanno comportato modifiche negli obiettivi strategici dell'amministrazione o possono aver influenzato la sua performance e le priorità politiche definite con l'atto di indirizzo del Ministro per guidare l'azione dell'amministrazione.

Nella seconda sottosezione, si riporta il quadro sinottico delle missioni e dei programmi del Bilancio che fanno capo all'amministrazione e si mette in evidenza come le priorità politiche trovano attuazione, attraverso gli obiettivi strategici, all'interno dei programmi.

La terza sottosezione contiene la struttura organizzativa dell'amministrazione e fornisce il quadro sinottico delle risorse umane che compongono la dotazione di personale dell'amministrazione suddiviso per fasce dirigenziali, aree contrattuali e profili professionali.

Nella quarta sottosezione si riporta il quadro sinottico degli obiettivi strategici collegati a ciascuna priorità politica, e dei risultati conseguiti, in relazione alle risorse assegnate e spese, sulla base degli indicatori più significativi, con riferimento a ciascun programma del Bilancio.

Infine, nella quinta sottosezione si descrive il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e del loro grado di realizzazione, in relazione alle risorse assegnate e secondo gli indicatori stabiliti, con riferimento a ciascun programma del Bilancio.

La seconda sezione è articolata secondo le priorità politiche, per ognuna delle quali si indicano gli obiettivi strategici e, sulla base degli indicatori più significativi, i risultati raggiunti e le attività principali che l'amministrazione ha svolto nell'anno per il loro conseguimento.

Nella terza sezione sono indicati i risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi di miglioramento della gestione.

Struttura della Direttiva	Struttura del Rapporto di Performance
<p>PARTE PRIMA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quadro sinottico delle priorità politiche e degli obiettivi strategici 2. Realizzazione degli obiettivi strategici e attribuzione delle risorse 3. Raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico 4. Sistema di monitoraggio <p>Clausola finale</p> <p>PARTE SECONDA</p> <p>Sezione 1 Quadro di riferimento e priorità politiche</p> <p>Sezione 2 Obiettivi strategici e piani d'azione</p> <p>Sottosezione 1 (Priorità politica 1) "..."</p> <p>Sottosezione 2 (Priorità politica 2) "..."</p> <p>Sottosezione N (Priorità politica N) "..."</p>	<p>Sezione 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il quadro generale di riferimento e le priorità politiche 2. Le missioni e i programmi dello stato di previsione dell'amministrazione 3. La struttura organizzativa dell'amministrazione e le risorse umane 4. Il quadro sinottico degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti 5. Il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e dei risultati conseguiti <p>Sezione 2</p> <p>Sottosezione 1. (priorità politica 1) "..."</p> <p>Sottosezione N (priorità politica N) "..."</p> <p>Sezione 3</p> <p>Sottosezione 1. (programma 1) "..."</p> <p>Sottosezione N (programma N) "..."</p>

10. La metodologia comune nella costruzione degli indicatori

La misurazione degli obiettivi strategici, come di quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori, la cui individuazione è affidata ai SECIN. Nel rapporto di *performance* il ricorso ad indicatori dovrebbe essere quanto più possibile ampio, poiché essi consentono di esprimere in modo sintetico e immediato sia i principali contenuti degli obiettivi che l'amministrazione si è posta, sia il grado di successo che attraverso la sua azione essa ha riportato nel conseguirli.

Gli indicatori devono essere, possibilmente, di tipo quantitativo e per ciascuno di essi si deve determinare il valore che si intende raggiungere. Nella pratica si è rilevata una scarsa applicazione di questo strumento da parte delle amministrazioni, anche nelle sedi in cui il suo impiego è espressamente richiesto.

In modo particolare le difficoltà di identificazione e costruzione si concentrano sulle due tipologie di indicatori che più riguardano gli obiettivi strategici:

- indicatori di risultato, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- indicatori di impatto, che esprimono l'impatto che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (pubblica amministrazione, collettività, sistema economico, ecc.).

Mentre meno problematica appare la costruzione di indicatori di realizzazione finanziaria - che misurano l'avanzamento della spesa prevista - e di indicatori di realizzazione fisica, che misurano il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento.

Tali difficoltà producono delle conseguenze non di poco conto, poiché si traducono in concreto nella parziale o totale disapplicazione di questo importante strumento di pianificazione e controllo.

Gli indicatori associati ad obiettivi strategici sono finalizzati, infatti, a rilevare e misurare l'efficacia e l'impatto e, al contempo, la corretta declinazione dell'obiettivo strategico in (uno o più) obiettivi operativi. Si assicura, così, la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa.

Per superare le difficoltà pratiche di quantificazione nella traduzione degli obiettivi strategici in indicatori, il Comitato ha organizzato con i SECIN esercitazioni e gruppi di lavoro volti a elaborare - partendo da esercizi pratici su annualità pregresse per le quali erano disponibili dati e ipotesi di indicatori già formulate dalle amministrazioni (in particolare è stato scelto l'anno 2006 come caso di studio) - sistemi condivisi che risultassero utili nel superare le difficoltà esistenti di individuazione e quantificazione degli indicatori di impatto e di risultato. Un secondo passo è stato quello di verificare insieme alle amministrazioni interessate stato dell'arte e margini di miglioramento nell'applicazione di questo strumento attraverso il riesame delle Note Preliminari del 2007 (qui di seguito un esempio). Risultati positivi sono stati senz'altro conseguiti attraverso questo lavoro comune, ma ancora vi è molto da migliorare.

MINISTERO LAVORO e DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Scheda Programmi/Obiettivi			
CENTRO DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA N. 3		Direzione generale degli ammortizzatori sociali e degli incentivi all'occupazione (B)	
MISSIONE DI RIFERIMENTO		26. Politiche del lavoro	
PROGRAMMA DI RIFERIMENTO		4. Sostegno al reddito	
OBIETTIVO N. 2		Realizzazione degli interventi in favore delle cd. "fasce deboli" per la creazione di un nuovo sistema di incentivi all'occupazione e di sostegno alle politiche di reimpiego.	
Descrizione del contenuto dell'obiettivo		<i>Accordi con le regioni per sostegno all'occupazione di fasce deboli. Fondo azioni di sviluppo locale con finalità occupazionali.</i>	
Data inizio:	01/01/08	Data fine:	31/12/08
Obiettivo pluriennale	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Obiettivo strategico <input checked="" type="checkbox"/>
			Obiettivo strutturale continuativo <input type="checkbox"/>
STANZIAMENTI PREVISTI PER LA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO			
Capitolo		Stanzamenti in c/competenza	
7206		€	341.890.277,00
1600, 1605, 1606, 1608, 1612		€	328.789,20
Totale Obiettivo.		€	342.219.066,20
ALTRI CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA COINVOLTI			
Capitolo		Stanzamenti previsti in c/competenza	
		€	-
Totale Obiettivo		€	-
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO			
Tipo indicatore	Descrizione indicatore	Valore dell'indicatore	
Indicatore di realizzazione fisica	Rapporto tra accordi programmati e accordi realizzati	1	
EVENTUALI FABBISOGNI DI PERSONALE			
La Direzione generale continua ad operare con un numero di funzionari assolutamente insufficiente. Si fa presente, inoltre che recentemente sono stati trasferiti quattro dipendenti, senza alcuna sostituzione.			

ESEMPIO DI INDICATORE POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO: Variazione a fine anno del tasso di occupazione delle categorie interessate in rapporto alla variazione del tasso di occupazione generale per regione.

MINISTERO DELL'ISTRUZIONE

OBIETTIVO N° 5 –		
Innalzamento dell'obbligo di istruzione a 16 anni attraverso specifici interventi educativi e didattici		
Data inizio: 01/01/08	Data fine: 31/12/08	
Obiettivo pluriennale SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Obiettivo strategico <input checked="" type="checkbox"/>	Obiettivo continuativo <input type="checkbox"/>
Ripartizione degli stanziamenti previsti sull'obiettivo per Centro di Responsabilità Amministrativa		
Centro/i di responsabilità responsabili della esecuzione dell'obiettivo	Stanziamenti in c/competenza (€)	
Dipartimento Istruzione		
Totale Obiettivo		
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO		
Descrizione Indicatore	Tipo Indicatore (vedi tabella precedente)	Valore obiettivo dell'indicatore nel 2008
1) Tassi di ripetenza e promozione	Quantitativo	Quantificazione degli aventi diritto

3

ESEMPIO DI INDICATORI POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO

Variazione rispetto al 2005 della percentuale sedicenni iscritti a scuola rispetto ai sedicenni presenti sul territorio nazionale secondo dati Istat.

Percentuali dei sedicenni iscritti presso il sistema scolastico rispetto a quelli "in corso"

MINISTERO DELL'INTERNO:

Schede Programmi/Obiettivi <i>(Una scheda per ciascun programma)</i>		
SCHEDA PROGRAMMA n° 8.3 Prevenzione dal rischio e soccorso pubblico		
Missione di riferimento: Missione 8: Soccorso civile		
<p>OBIETTIVO N° 8.3.1: Proseguire nell'attuazione di iniziative volte ad assicurare la massima funzionalità ed operatività del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco e il consolidamento del Sistema Nazionale di Difesa Civile privilegiando a tal fine le seguenti linee strategiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sviluppo della capacità operativa in funzione degli scenari di rischio sempre più complessi e molteplici in cui le specializzazioni e l'integrazione tra le procedure specialistiche assumono importanza sostanziale ai fini di una risposta efficace nell'ambito del soccorso pubblico. b) Miglioramento degli strumenti funzionali allo svolgimento dei compiti istituzionali in termini di adeguamento tecnologico e razionalizzazione delle strutture tecnico-logistiche e strumentali finalizzato ad aumentare la qualità del servizio reso. c) Attuazione del processo di riforma del C.N.VV.F. attraverso la prosecuzione della riorganizzazione della struttura e la valorizzazione delle risorse umane delle varie componenti VV.F. d) Sviluppo degli strumenti di prevenzione dai rischi rafforzando la cooperazione interistituzionale a livello nazionale ed internazionale implementando la ricerca e la sperimentazione di settore e promuovendo la diffusione della cultura della sicurezza antincendi. e) Rafforzamento dei meccanismi di collaborazione nell'ambito del Sistema Nazionale di Difesa Civile attraverso lo sviluppo di sinergie con le altre articolazioni decisionali centrali e periferiche per una più efficiente pianificazione nazionale 		
<p>Descrizione del contenuto dell'obiettivo: Fornire una risposta operativa sempre più adeguata alla complessità degli scenari privilegiando l'integrazione delle procedure specialistiche, l'ottimizzazione dei reparti e nuclei speciali VF ed il ricorso ad una maggiore collaborazione interistituzionale; garantire una maggiore efficienza della struttura tecnico-logistica VF attraverso la razionalizzazione dei sistemi di telecomunicazione, delle reti VF e dei sistemi informativi, una maggiore funzionalità delle sedi di servizio anche attraverso la reingegnerizzazione degli impianti ed il ricorso ad energie alternative; proseguire nell'attuazione della riforma del Corpo e aumentare il livello di professionalità delle risorse umane attraverso la valorizzazione di tutte le componenti; rafforzare il sistema di prevenzione consolidando la sorveglianza sul mercato dei prodotti antincendi, la ricerca e la sperimentazione, utilizzando lo strumento della cooperazione interistituzionale, e favorendo lo sviluppo della</p>		
cultura della sicurezza antincendi		
Data inizio 01/01/2008	Data fine: di legislatura	
Obiettivo pluriennale SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Obiettivo strategico <input checked="" type="checkbox"/> Obiettivo continuativo <input type="checkbox"/>	
Ripartizione degli stanziamenti previsti sull'obiettivo per Centro di Responsabilità Amministrativa		
Centri di responsabilità responsabili della esecuzione dell'obiettivo	Stanziamenti in c/competenza (€)	
Dipartimento dei Vigili del Fuoco, del soccorso pubblico e della difesa civile	€ 71.225.488	
Dipartimento per le Politiche del personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse finanziarie e strumentali	€ 90.000	
Totale Obiettivo 8.3.1	€ 71.315.488	
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO		
Descrizione Indicatore	Tipo Indicatore <i>(ved' tabella precedente)</i>	Valore obiettivo dell'indicatore nel 2008
1) indicatore di impatto/risultato		
2)		

ESEMPIO DI INDICATORE POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO: Variazione, rispetto al 2006, dei tempi di risposta tra richiesta di soccorso e intervento sul posto, per tipologia di intervento, in rapporto al numero di unità operative e mezzi disponibili

11. Le Linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria previste dalla legge finanziaria 2008

La legge finanziaria 2008 (legge n. 244/2007) ha introdotto, all'articolo 3, commi 68 e 69, un nuovo importante momento di collegamento e verifica fra Governo e Parlamento, incentrato sui risultati dell'attività di controllo strategico. La legge prevede, infatti, che ciascun Ministro trasmetta alle Camere, entro il 15 giugno di ogni anno, una relazione sui risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente e sulle attività svolte nel corso del primo quadrimestre e che gli esiti complessivi dell'insieme dell'attività ministeriale siano sintetizzati in una relazione del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Le informazioni e i dati così elaborati e organizzati sono oggetto dell'esame delle Commissioni parlamentari competenti per materia, per i profili ordinamentali e per i profili finanziari generali.

La legge individua in dettaglio il contenuto delle relazioni ministeriali e attribuisce un ruolo centrale, al fine della loro predisposizione, ai SECIN, in quanto uffici responsabili dell'attività istruttoria per ciascuna singola relazione ministeriale. Al fine di consentire ai SECIN di operare in un quadro unitario e coerente, la legge prevede inoltre che il Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato indichi le Linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria.

La procedura di reporting così disegnata richiede a ciascuna amministrazione di dare conto delle attività svolte, dei risultati raggiunti, delle criticità esistenti e dei possibili rimedi e, allo stesso tempo, dà carattere sistemico al collegamento fra attività di governo ed esame parlamentare della stessa attività, prevedendo che essa si svolga ad una data fissa e sulla base di una metodologia unitaria e che venga sintetizzata, nei suoi elementi essenziali e generali, dal Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Il Comitato, in attuazione delle previsioni di legge, ha emanato, a gennaio 2008, le Linee guida per l'attività istruttoria dei SECIN ai fini della relazione al Parlamento sui risultati del controllo strategico. Le Linee guida indicano in dettaglio i contenuti necessari della relazione ministeriale, i collegamenti e la successione fra di essi, la tempistica e le

attività da svolgere ai fini della raccolta e della elaborazione delle informazioni necessarie. Sono stati inoltre predisposti un glossario dei termini utilizzati ed una esemplificazione in materia di indicatori.

Il Comitato ha tenuto conto dell'attività già svolta in collaborazione con i Secin nel corso dell'ultimo anno e ha, per quanto possibile, cercato di orientare l'attività istruttoria sulla base dei format e delle metodologie già discusse e approvate, per le quali è iniziata la sperimentazione, come, appunto, il Rapporto di Performance.

In base alle indicazioni contenute nelle Linee guida, la relazione finale del Ministro alle Camere è suddivisa in due parti: la prima relativa all'esercizio concluso, coincidente con il rapporto di performance; la seconda relativa al primo quadrimestre dell'anno in corso.

I contenuti e la struttura della Relazione comprendono, quindi, le informazioni relative al quadro di riferimento; al conseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi di miglioramento della gestione. Le Linee guida chiariscono anche il ruolo dei SECIN e la tempistica. Infine, la relazione è anche integrata da una sezione contenente le informazioni di cui alle lett. b) e c) del comma 68, art 3, Legge 24 Dicembre 2007, n. 244.

Le Linee guida si pongono, quindi, in continuità con il lavoro già avviato, ma lo collocano in una dimensione più formalizzata e di carattere sistematico e permanente, che consenta di assicurare la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia del nuovo collegamento fra attività di governo ed esame parlamentare del rendimento dell'amministrazione introdotto con la legge finanziaria del 2008.

**Incontri del Comitato tecnico-scientifico
con i rappresentanti delle amministrazioni dello Stato**

14 novembre 2006	Incontro con l' Ispettorato generale Ordinamento del Personale e Analisi dei costi del Lavoro Pubblico e l'Ispettorato generale Politiche di Bilancio della Ragioneria Generale dello Stato (RGS)	Rapporto tra conto annuale e programmazione strategica.
19 dicembre 2006	Incontro con i Servizi di controllo interno (SECIN), presieduto dal Ministro per l'attuazione del programma di Governo	Illustrazione della bozza delle Linee guida per la programmazione strategica.
8 marzo 2006	Incontro con il Capo Dipartimento del programma di Governo	Direttiva di indirizzo del Presidente del Consiglio dei Ministri sulla pianificazione strategica
26 marzo 2007	Incontro con i SECIN	Illustrazione del processo di pianificazione strategica
3 aprile 2007	Incontro con i SECIN	Analisi degli atti di indirizzo
5 aprile 2007		
17 aprile 2007		
19 aprile 2007		
23 maggio 2007	Incontro con i SECIN	Costruzione degli indicatori
29 maggio 2007	Incontro con i SECIN	Schema del rapporto di performance
12 giugno 2007	Incontro con i SECIN	Applicazione della Circolare RGS n. 21 del 5 giugno 2007
28 giugno 2007	Incontro con i SECIN	Applicazione della Circolare RGS n. 21 del 5 giugno 2007
4 luglio 2007	Incontro con i SECIN	Costruzione del format della direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione e del format del rapporto di performance

25 luglio 2007	Incontro con i SECIN	Costruzione degli indicatori
5 settembre 2007	Incontro con i SECIN	Costruzione del format della direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione e del format del rapporto di performance
19 settembre 2007	Incontro con i SECIN	Costruzione degli indicatori
25 settembre 2007	Incontro con i SECIN	Documento di consultazione sull'applicazione della Circolare RGS 21/2007
20 novembre 2007	Incontro con i SECIN	Seminario presentazione del format della direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione, del format del rapporto di performance ed esempi indicatori
17 gennaio 2008	Incontro con i SECIN	Costruzione degli indicatori
19 febbraio 2008	Incontro con i SECIN	Stato di attuazione del processo di pianificazione strategica

I Regolamenti di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione con i Ministri

MINISTERI Decreto-Legge 12.6.2001, n. 217conv.in L. 3 agosto 2001, n. 317	Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230	
1) Affari esteri	D.P.R. 24.5.2001, n.233 (art. 4) <i>G.U. n.140 del 19.6.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro degli affari esteri	1) Affari esteri	D.P.R. n. 218 del 14 novembre 2007 G.U. n. 273 del 23 novembre 2007	Modifiche ed integrazioni al decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 2001, n. 233, concernente l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministero degli affari esteri
2) Interno	DPR 21.3.2002 n. 98 (art. 5) <i>G.U. n.118 del 22.5.2002</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'interno	2) Interno		
3) Giustizia	D.P.R. 25.7.2001 n. 315 (art. 9) <i>G.U. n. 179 del 3.8.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della giustizia	3) Giustizia	DPR 12 settembre 2007 n. 214 <i>G.U. n. 267 del 16-11-2007</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro della Giustizia
	D.P.R. 8.8.2002, n. 204 <i>G.U. n. 220 del 19.9.2002</i>	Regolamento recante modifiche ed integrazioni al decreto del Presidente della Repubblica 25 luglio 2001, n. 315, concernente l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro della giustizia			
4) Difesa	D.P.R. 14.5.2001, n.241 (art. 4) <i>G.U. n. 146 del 26 6.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministero della difesa	4) Difesa		
	D.P.R 24.2.2006, n.162 (art.4) <i>G.U. del 02.05.2006</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministero della Difesa			
5) Economia e finanze	Tesoro- Bilancio D.P.R. 22.9.2000, n.451 (art. 4) <i>G.U. n.73 del 28.3.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica	5) Economia e finanze		
	Finanze D.P.R. 6.4.2001, n. 121 (art. 4) <i>G.U. n. 88 del 14.4.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro delle finanze			
	D.P.R. 3.7.2003, n. 227 (art. 4) <i>G.U. n.194 del 22.8.2003</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'economia e delle finanze			
6) Attività produttive	D.P.R. 4.9.2002, n. 300 <i>G.U. n. 14 del 18 1.2003</i>	Regolamento recante rideterminazione delle unità addette agli uffici di diretta collaborazione del Ministro delle attività produttive	6) Sviluppo Economico	D.P.R. n. 187 del 20 settembre 2007 (art. 4 SECIN) <i>G.U. n.259 del 7.11.2007</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro dello Sviluppo Economico
	vedi art.13 del D.P.R. 26.3.2001, n.175	Regolamento di organizzazione del Ministero delle attività produttive - Disposizioni transitorie in materia di uffici di diretta collaborazione del Ministro delle attività produttive			
	Industria D.P.R. 19.9.2000 n. 455 (art. 4) <i>G.U. n.113 del 17.5.2001</i>	Regolamento recante disposizioni relative agli uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'industria, del commercio e dell'artigianato			

I Regolamenti di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione con i Ministri

MINISTERI Decreto-Legge 12.6.2001, n. 217 conv. in L. 3 agosto 2001, n. 317	Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181 conv. in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230	
6) Attività produttive	Commercio Estero D.P.R. 3.5.2001 n.291 (art. 4) <i>G.U. n. 165 del 18.7.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro del commercio con l'estero	7) Commercio internazionale	D.P.R. n. 175 del 17 settembre 2007 (art. 5 SECIN) <i>G.U. 25 ottobre 2007 n. 249</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro del commercio internazionale
	D.P.R. 4.9.2002, n.300 <i>G.U. n.14 del 18.1.2003</i>	Recante rideterminazione dalle unità addette agli uffici di diretta collaborazione del Ministero delle attività produttive			
7) Comunicazioni	D.P.R. 14.5.2001, n. 258 (art. 5) <i>G.U. n. 153 del 4 7.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro delle comunicazioni	8) Comunicazioni	Schema di regolamento recante modifiche ed integrazioni al D.P.R. n. 258/2001 concernente l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro delle comunicazioni (C.d.M. n.31 del 22/12/2006)	
8) Politiche agricole e forestali	D.P.R. 14.5.2001 n. 303 (art. 4) <i>G.U. n. 171 del 25.7.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro delle politiche agricole e forestali	9) Politiche agricole alimentari e forestali		
9) Ambiente e tutela del territorio	vedi art.9 del D.P.R. 26.3.2001, n.178	Regolamento di organizzazione del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio - Uffici di diretta collaborazione	10) Ambiente tutela del territorio e del mare		
	Ambiente D.P.R. 6.3.2001 n. 245 (art. 7) <i>G.U. n. 148 del 28 6 2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'ambiente			
	D.P.R. 15.2.2006 n. 183 <i>G.U. n. 114 del 18.5.2006</i>	Regolamento recante modifiche ed integrazioni al decreto del Presidente della Repubblica 25 luglio 2001, n. 245., concernente l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio			
10) Infrastrutture e trasporti	D.P.R. 24.4.2001 n. 320 (art.4) <i>G.U. n. 183 del 8.8.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro delle Infrastrutture e dei trasporti	11) Infrastrutture		
	D.P.R. 31.07.2003, n.262	Regolamento per l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione dei Vice Ministri del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti	12) Trasporti	Schema regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro delle infrastrutture (C.d.M. n. 60 del 20 giugno 2007) Esame preliminare	

I Regolamenti di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione con i Ministri

MINISTERI Decreto-Legge 12.6.2001, n. 217conv.in L. 3 agosto 2001, n. 317		Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233		Disposizioni normative sui Servizi di controllo interno art. 14, comma 2, dlgs 30.3.2001 n.165; art. 7 d.lgs 300/99 e DPR 6.3.2001, n.230	
11) Lavoro e politiche sociali	vedi art. 8 del D.P.R. 26.3.2001 n.176 (art. 4)	Regolamento di organizzazione del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali - Disposizioni transitorie in materia di uffici di diretta collaborazione del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali	13) Lavoro e previdenza sociale				
	Lavoro D.P.R. 17.5.2001 n.297 (art. 4) <i>G.U. n. 167 del 20.7.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro del lavoro			D.P.C.M. 30 Marzo 2007 (art. 3) G.U. 31 maggio 2007 n. 125	Ricognizione delle strutture e delle risorse dei Ministeri del lavoro e dell a previdenza sociale e della solidarietà sociale	
12) Salute (v. L. 317)	vedi art. 4 del D.P.R. 7.12.2000 n. 435	Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero della sanità - Disposizioni finali e transitorie	14) Salute				
	Sanità D.P.R. 6.3.2001 n.216 (art. 2) <i>G.U. n.133 del 11.6.2001</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro della sanità					
	D.P.R. 12.6.2003 n.208 <i>G.U. n. 182 del 7.8.2003</i>	Regolamento di organizzazione deli uffici di diretta collaborazione del Ministero della salute.					
13) Istruzione, università e ricerca	D.P.R. 26.3.2002 n. 128 <i>G.U. n. 154 del 3.7.2002</i>	Regolamento recante norme di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca	15) Pubblica Istruzione			D.P.R. 29 novembre 2007, n. 259 G.U. n. 18 del 22/01/2008	Regolamento di riorganizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro della pubblica istruzione
	Università Art. 2 D.P.R. 1.12.1999, n. 477 G.U. n. 295 del 17/12/99	Regolamento recante norme concernenti l'organizzazione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica - Ministro ed uffici di diretta collaborazione		16) Università e Ricerca		D.P.R 13 febbraio 2007 n. 57 (art.2) <i>G.U 7 maggio 2007 n. 104</i>	Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'Università e della Ricerca
14) Beni e attività culturali	D.P.R. 6.7. 2001 n. 307 (art. 7) <i>G.U. n. 174 del 28 7 2001</i>	Regolamento recante organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministero per i beni e le attività culturali	17) Beni e attività culturali				
			18) Solidarietà sociale		D.P.C.M. 30 Marzo 2007 (art. 3)G.U. 31 maggio 2007 n. 125	Ricognizione delle strutture e delle risorse dei Ministeri del lavoro e dell a previdenza sociale e della solidarietà sociale	

APPENDICE 3

	Regolamenti		Situazione attuale	
	Collegio	Ufficio	Organo	Ufficio
Ministeri				
Esteri	Monocratico/Collegiale	Max 12 unità	Monocratico	5 unità
Interno	Non specificato	Max 20 unità di cui 4 della carriera prefettizia e 2 dir. II fascia	Collegiale	14 unità di cui 5 dir. II fascia
Giustizia	Non specificato	Non specificato	Monocratico	12 unità
Difesa	Collegiale	Dir. Generale con max 20 unità di cui 2 dir. II fascia e 2 generali di brigata o colonnelli		
Economia	Collegiale (5 unità)	Dir. Generale con max 45 unità più 10 dir. II fascia	Collegiale	18 unità di cui 1 dir. Gen. 2 dir. II fascia
Sviluppo economico	Monocratico	Max 12 unità di cui max 2 dir. II fascia	In attesa di nomina	6 unità di cui 1 dir. II fascia
Commercio internazionale	Monocratico/Collegiale	Max 6 unità		
Comunicazioni	Non specificato	Max 8 unità	Monocratico	8 unità di cui 1 dir. II fascia
Politiche agricole	Non specificato	Max 8 unità	Collegiale	3 unità di cui dir. II fascia
Ambiente	Non specificato	Max 14 unità più 3 dir. II fascia	Monocratico	13 unità di cui 3 dir. II fascia
Infrastrutture				
Trasporti		Max 13 unità di cui 1 dir. II fascia	Monocratico	9 unità di cui 1 dir. II fascia

APPENDICE 3

	Regolamenti		Situazione attuale	
	Collegio	Ufficio	Organo	Ufficio
Ministeri				
Lavoro	Monocratico	Max 65% di 20 unità più 2 dir. II fascia	Monocratico	9 unità di cui 2 dir. II fascia
Salute	Collegiale	Max 20 unità di cui 3 dir. II fascia	Collegiale	10 unità di cui 3 dir. II fascia
Istruzione	Monocratico/Collegiale	Non specificato	Monocratico	10 unità di cui 2 dir. II fascia
Università	Monocratico/Collegiale	Non specificato		
Beni culturali	Collegiale	Non specificato	Collegiale	6 unità di cui 1 dir. II fascia
Solidarietà sociale	Monocratico	Max 35% di 20 unità più 2 dir. II fascia		

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri

MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317		Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233		Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		
1) Affari esteri	D.P.R. 05.01.1967, n.18 <i>G.U. 18 febbraio 1967, n. 44</i>	Ordinamento dell'Amministrazione degli affari esteri		1) Affari esteri	D.P.R. 19 dicembre 2007, n. 258 G.U. n. 15 del 18/01/2008	Regolamento concernente la riorganizzazione del Ministero degli affari esteri, anorma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296		
	D.P.R. 11.05.1999 n.267 <i>G.U. 6 agosto 1999, n. 183</i>	Regolamento recante norme per l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale generale, nonché delle relative funzioni, dell'Amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri						
	D.P.R. 24.6.2002, n.157 <i>G.U. 29 luglio 2002, n. 176</i>	Regolamento recante modifiche ed integrazioni al decreto del Presidente della Repubblica 11 maggio 1999, n. 267, concernente l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale generale, nonché delle relative funzioni, dell'amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri						
	D.M. 18.2.2003 <i>G.U. 28 aprile 2003, n. 97</i>	Disciplina delle articolazioni interne degli Uffici di livello dirigenziale generale istituiti presso l'amministrazione centrale						
2) Interno	D.P.R. 07.09.2001, n.398 <i>G.U. 6 novembre 2001, n. 258</i>	Regolamento recante l'organizzazione degli uffici centrali di livello dirigenziale generale del Ministero dell'Interno		2) Interno				
	D.L. 30.10.2003, n.317	Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 300, concernenti la struttura organizzativa del Ministero dell'Interno, a norma dell'art. 1 della legge 6 luglio 2002, n. 137.						
3) Giustizia	D.P.R. 6.03.2001, n. 55 <i>G.U. 16 marzo 2001, n. 63</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero della giustizia		3) Giustizia				

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri

MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02	
4) Difesa	L. 18.02.1997, n. 25 <i>G.U. 24 febbraio 1997, n. 45</i>	Attribuzioni del Ministro della difesa, ristrutturazione dei vertici delle Forze armate e dell'Amministrazione della difesa	4) Difesa	Regolamento riorganizzazione ex art. 1, comma 404, L.296/2006 (C.d.M n. 74 09 11.2007) esame preliminare	
	D.P.R. 25.10.1999, n. 556 <i>G.U. 18 maggio 2000, n. 114</i>	Regolamento di attuazione dell'articolo 10 della legge 18 febbraio 1997, n. 25, concernente le attribuzioni dei vertici militari			
	D.P.R. 21.3.2001, n. 172 <i>G.U. 16 maggio 2001, n. 112</i>	Regolamento recante norme sull'organizzazione del Segretariato generale del Ministero della difesa			
	D.M. 15.03.2005 <i>G.U. 14 giugno 2005, n.136</i>	Modifica dell'ordinamento della Direzione di amministrazione interforze			
5) Economia e finanze	Tesoro- bilancio D.P.R. 20.02.1998, n. 38 <i>G.U. 11 marzo 1998, n. 58</i>	Regolamento recante le attribuzioni dei Dipartimenti del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, nonché disposizioni in materia di organizzazione e di personale, a norma dell'articolo 7, comma 3, della L. 3 aprile 1997, n.94	5) Economia e finanze	D.P.R. 30 gennaio 2008, n. 43 (G.U. n. 66 del 18.03.2008 e G.U. n. 68 del 20.03.2008 errata corrige)	Regolamento di riorganizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze, anorma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296
	Tesoro- bilancio D.P.R. 28.04.1998, n. 154 <i>G.U. 21 maggio 1998, n. 116</i>	Regolamento recante norme sull'articolazione organizzativa e le dotazioni organiche dei dipartimenti del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, a norma dell'articolo 7, comma 3, della L. 3 aprile 1997, n. 94		Decreto 30 aprile 2007 (G.U. 176 del 31.07.2007)	Modifiche delle strutture organizzative del Dip. RGS in applicazione art. 1, comma 486, della legge 27.12.2006 n. 296 (finanziaria 2007)

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri

MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02	
	Tesoro- bilancio D.P.R. 22.03.2001, n.147 <i>G.U.24 aprile</i> <i>2001,n. 95</i>	Regolamento recante modifiche all'organizzazione del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica		Decreto 31 maggio 2007 (<i>G.U. 177 del</i> <i>01.08.2007</i>)	Modifiche delle competene di alcuni uffici dell'Isp. Gen. della Finanza delle pubbliche amministrazioni nell'ambito del Dip. RGS
5) Economia e Finanze	Finanze D.P.R. 26.03.2001, n.107 <i>G.U. 10 aprile</i> <i>2001, n. 78/L</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero delle finanze	5) Economia e Finanze	Decereto 31 maggio 2007 (<i>G.U. 175 del</i> <i>30.07.2007</i>)	Modifiche alla struttura organizzativa del Dip. RGS. Istituzione del Servizio Studi dipartimentale.
	D.L.vo. 03.07.2003 n. 173	Riorganizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze e delle agenzie fiscali, a norma dell'art. 1 della L. 6 luglio 2002 n. 137			
	Dipartimento del Tesoro D.M. 16.07.2003	Modifiche alla struttura organizzativa del Dipartimento del Tesoro			
	Dipartimento ragioneria generale dello Stato D.M. 21.07.2003	Modifiche alla struttura organizzativa del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato			

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri					
MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02	
	Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato D.P.R 15 dicembre 2003 n.385	Regolamento di organizzazione dell'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato			
6) Attività produttive	D.P.R. 26.03.2001, n.175 <i>G.U. 18 maggio 2001, n. 114</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero delle attività produttive	6) Sviluppo economico	D.P.R. 14.11.2007 n. 225 G.U. 04/12/2007 n. 282	Regolamento recante riorganizzazione del Ministero dello sviluppo economico, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296
	D.lgs. 22.01.04, n.34 <i>G.U. n, 35 del 12 febbraio 2004</i>	Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 300, concernenti le funzioni e la struttura organizzativa del Ministero delle attività produttive, a norma dell'articolo 1 della legge 6 luglio 2002, n. 137.			7) Commercio internazionale
7) Comunicazioni	D.P.R. 24.03.1995, n. 166 <i>G.U. 15 maggio 1995, n. 111</i>	Regolamento recante riorganizzazione del Ministero delle poste e delle telecomunicazioni	8) Comunicazioni		
	D.L. 30 dicembre 2003 n.366	Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 300, concernenti le funzioni e la struttura organizzativa del Ministero delle comunicazioni, a norma dell'art. 1 della legge 6 luglio 2002, n. 137.			

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri					
MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02	
	D.P.R. 22 giugno 2004 n. 176 <i>G.U n. 167 del 19 luglio 2004</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero			
8) Politiche agricole e forestali	D.P.R. 28.3.2000, n. 450 <i>G.U. 17 marzo 2001, n. 64</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero delle politiche agricole	9) Politiche agricole alimentari e forestali	D.P.R. 9.01.2008, n. 18 <i>G.U. 6 febbraio 2008 n. 31</i>	Regolamento recante riorganizzazione del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296
	Corpo forestale dello Stato D.P.R. 1 Agosto 2003, n. 264	Regolamento concernente l'individuazione dell'unità direzionale generale del Corpo forestale dello Stato, ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto legislativo n.155/2001.			
8) Politiche agricole e forestali	D.P.R. 23.3.2005, n. 79 <i>G.U. n 106 del 9 marzo 2005</i>	Regolamento recante riorganizzazione del ministero delle politiche agricole e forestali	9) Politiche agricole alimentari e forestali		
9) Ambiente e tutela del territorio	D.P.R. 27.03.2001, n.178 <i>G.U. 18 maggio 2001, n. 114</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio	10) Ambiente e tutela del territorio e del mare		
	D.l.vo. 6.12.2002, n.287 <i>G.U. 30 dicembre 2002, n. 304</i>	Modifiche al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, concernete le strutture organizzative dei Ministeri, nonché i compiti e le funzioni del Minisetro dell'ambiente e della tutela del territorio			
	D.P.R. 17.06.2003, n.261	Regolamento di organizzazione del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio			

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri					
MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02	
10) Infrastrutture e trasporti	D.P.R. 26.03.2001, n.177 <i>G.U. 18 maggio 2001, n. 114</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti	11) Infrastrutture	D.P.R. 19 novembre 2007, n.254 G.U. n. 7 del 9 gennaio 2008	Regolamento concernente le disposizioni di organizzazione del Ministero delle infrastrutture
	D.P.R. 12.06.2003, n.152	Modifiche al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 concernente la struttura organizzativa del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti a norma dell'articolo 1 delle legge 6 luglio 2002, n.137			
	D.P.R. 2.07.2004, n. 184 <i>G.U. del 27 luglio 2004 n. 174</i>	Regolamento di rorganizzaione del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti	12) Trasporti	D.P.R. 8 dicembre 2007, n. 271 G.U. n. 34 del 9 febbraio 2008	Regolamento di riorganizzazione del Ministero dei trasporti a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296
	D.P.R. 27.04.2006, n. 204 <i>G.U del 6 giugno 2006</i>	Regolamento del riordino del Consiglio superiore dei laori pubblici			
11) Lavoro e politiche sociali	D.P.R. 29 07.2004 n.244 <i>G.U. 22 settembre 2004 n. 223</i>	Regolamento di riorganizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali	13) Lavoro e previdenza sociale	D.P.C.M. 30 Marzo 2007 <i>G.U. 31 maggio 2007 n. 125</i>	Ricognizione delle strutture e delle risorse dei Ministeri del lavoro e dell a previdenza sociale e della solidarietà sociale
12) Salute	D.M. 12.09.2003	Individuazione degli Uffici dirigenziali di livello non generale	14) Salute		
	D.P.R. 28.3.2003 n. 129 <i>G.U. 6 giugno 2003</i>	Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero della sanità			
	D.P.R. 14.3.2006 n. 189 <i>G.U. 22.5.2006 n. 117</i>	Regolamento recante modifiche dal decreto del Presidente della Reppublica 28 marzo 2003, n. 129 , sull'organizzazione del Ministero della salute			

I Regolamenti di organizzazione dei Ministeri				
MINISTERI Decreto-Legge 12.06.01, n. 217conv.in Legge 3 agosto 2001, n. 317	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02		MINISTERI Decreto-Legge 18.05.06, n. 181conv.in Legge 17 luglio 2006, n. 233	Regolamenti di Organizzazione art. 55, comma 3, dlgs 30.7.99,n.300 L.137/02
13) Istruzione, Università e ricerca	D.P.R. 11.08.2003, n.319 <i>S.O.G.U. n.270 del 20 novembre 2003</i>	Regolamento di organizzazione del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca	15) Pubblica Istruzione	D.P.R. 21 dicembre 2007 n. 260 G.U. n. 18 del 22/01/2008 Regolamento di riorganizzazione del Ministero della pubblica istruzione
			16) Università e ricerca	D.P.R. 19 novembre 2007, n. 264 G.U. n. 21 del 25/01/2008 Regolamento recante "Disposizioni di riorganizzazione del Ministero dell'università e della ricerca".
14) Beni e attività culturali	D.P.R. 29.12.2000, n.441 <i>G.U. 9 febbraio 2001, n. 33</i>	Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali	17) Beni e attività culturali	D.L. 3 ottobre 2006 n. 262,conv. in legge 24 nov. 2006 n. 286 (G.U. 28.11.2006) art. 2, comma 94 (modifica ordinamento)
	D.L. 8 gennaio 2004	Riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, ai sensi dell'art. 1, della legge 6 luglio 2002, n. 137.		
14) Beni e attività culturali	D.P.R. 8 giugno 2004 n. 173 <i>G.U. n. 166 del 17 luglio 2004 - Suppl. Ordinario n. 126 e rettifica G.U. n. 168 del 20 luglio 2004</i>	Regolamentodi organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali	17) Beni e attività culturali	D.P.R. 26.11.2007, n. 233 G.U. 15/12/2007 n. 291 Regolamento riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 7 dicembre 2006, n. 296
			18) Solidarietà sociale	D.P.C.M.30 marzo 2007 G.U 31 maggio 2007 n. 125 Riconoscione delle strutture e delle risorse dei Ministeri del lavoro e dell a previdenza sociale e della solidarietà sociale

ALLEGATO 1



Il Presidente del Consiglio dei Ministri

Visto l'art. 95, primo comma, della Costituzione, che affida al Presidente del Consiglio dei Ministri la direzione e la responsabilità della politica generale del Governo, garantendo l'unità di indirizzo politico amministrativo e il coordinamento dell'attività dei Ministri;

Vista la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

Visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59;

Visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 17 maggio 2006, con il quale l'On. dott. Giulio Santagata è stato nominato Ministro senza portafoglio;

Visto il proprio decreto in data 18 maggio 2006, con il quale al predetto Ministro senza portafoglio è stato conferito l'incarico per l'attuazione del programma di Governo;

Visto il proprio decreto in data 15 giugno 2006, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 158 del 10 luglio 2006, recante delega all'On. dott. Giulio Santagata delle funzioni in materia di attuazione del programma di Governo;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315, che ha proceduto al riordino del Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato;

Ritenuto di dover emanare una direttiva generale di indirizzo per garantire che l'intera attività amministrativa dell'Esecutivo si sviluppi in un contesto coerente con il programma del Governo;

Vista la deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 7 marzo 2007;

Sulla proposta del Ministro per l'attuazione del programma di Governo ;

emana

la seguente direttiva:

1 Premessa

La presente Direttiva viene emanata ai sensi dell'art. 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286. Essa è indirizzata alle amministrazioni responsabili sia dell'attuazione del programma di Governo per il 2007 sia della definizione degli obiettivi di carattere strategico per l'anno 2008. Dalla Direttiva dovranno discendere gli atti formali di indirizzo politico-amministrativo da parte dei singoli Ministri previsti dal citato art. 8 del decreto legislativo n. 286 del 1999, nonché la specificazione degli obiettivi di medio-periodo rispetto ai quali andrà raccordata in modo stretto l'impostazione della programmazione di bilancio per il 2008, anche sulla base delle Linee Guida qui allegate, predisposte dal Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato e che della Direttiva costituiscono parte integrante.

La presente Direttiva si muove, pertanto, su due piani. Da una parte, vengono richiamati gli indirizzi relativi all'attuazione, sul piano amministrativo, dei provvedimenti già approvati dal Governo e dal Parlamento. Dall'altra parte, la Direttiva si pone come il momento di avvio della pianificazione strategica dell'azione di Governo per il 2008 al quale dovranno far seguito, da parte dei singoli

Ministri, ulteriori specificazioni sugli obiettivi settoriali da raccordare, in modo più stretto rispetto al passato, alla allocazione delle risorse finanziarie da definire all'interno del bilancio dello Stato.

E' opportuno, pertanto, sottolineare la novità della presente Direttiva. Le tradizionali indicazioni di carattere metodologico riferite alla pianificazione strategica – contenute nelle citate Linee Guida – seguono, infatti, una prima parte specificamente dedicata agli indirizzi programmatici e alle priorità politiche relativi all'attuazione del programma di Governo nel 2007 e nel 2008. A tali indirizzi e priorità politiche dovranno coerentemente raccordarsi le Direttive annuali dei singoli Ministri e la definizione degli obiettivi strategici di carattere settoriale, anche, come accennato, ai fini della costruzione del bilancio dello Stato.

L'operato dei Ministeri e delle amministrazioni si è mosso finora in piena coerenza con le linee tracciate dal programma elettorale dell'Unione presentato ai cittadini italiani in occasione delle elezioni dell'aprile 2006 e formalmente depositato all'atto di presentazione della coalizione e del suo capo, dalle dichiarazioni programmatiche rese dal Presidente del Consiglio dei Ministri e dai Ministri di fronte al Parlamento, nonché dagli altri documenti programmatici dell'azione di Governo.

In quel programma si evidenziava come interventi immediati sarebbero stati necessari per affrontare la situazione difficile dei conti pubblici, per dare chiari segnali sul fronte del contrasto all'evasione fiscale, per introdurre elementi concreti e tangibili di liberalizzazione dell'economia, per onorare l'impegno assunto con gli elettori della cessazione in tempi brevi delle missioni militari italiane svolte senza il mandato delle Nazioni Unite. Ma, al tempo stesso, era altrettanto esplicita nel programma la convinzione che fin dall'avvio della sua attività, il nuovo Governo avrebbe dovuto affrontare le questioni di fondo che hanno condotto il Paese, negli anni passati, a registrare ritmi di sviluppo ben al di sotto delle sue potenzialità e lontani da quelli dei principali partner.

In questa prospettiva, la stessa Legge Finanziaria per il 2007 e i provvedimenti ad essa collegati, oltre che una nutrita serie di altri atti di Governo assunti nel 2006, comprendono sia interventi che assicurano in tempi brevi l'approdo a una condizione di maggiore stabilità finanziaria, riconducendo la dinamica del disavanzo e del debito pubblico su sentieri di sostenibilità, sia interventi di sostegno all'andamento dell'economia (riduzione del cuneo fiscale, consistente rifinanziamento dei programmi infrastrutturali, crediti di imposta per nuovi investimenti al Sud, ad esempio) sia numerose misure di carattere strutturale indirizzate al rafforzamento della competitività, alla maggiore efficienza delle amministrazioni pubbliche e della giustizia, alla modernizzazione del *welfare*, al sostegno delle famiglie, alla riduzione della precarietà in ambito lavorativo, all'avvio di interventi di fondo sulla scuola e la ricerca, alla ripresa di una concreta politica di risparmio e di diversificazione e di completamento delle infrastrutture nel settore energetico.

Proprio nella definizione delle scelte di lungo periodo e delle priorità, il programma di Governo presenta una visione e, al tempo stesso, un insieme di obiettivi strategici che, a tutt'oggi, costituiscono la migliore base di partenza per l'impostazione dell'attività nel corso della presente legislatura. Questa visione e questi obiettivi sono stati sintetizzati dal Governo all'interno delle direttrici principali del cosiddetto "Albero del programma" (garanzie istituzionali e diritti civili, sviluppo sostenibile, coesione sociale, governance mondiale e integrazione europea). Obiettivi riproposti, di recente, come priorità programmatiche nelle dichiarazioni rese al Parlamento in occasione della conferma della fiducia accordata al Governo. Ad essi occorre fare riferimento per condurre il Paese verso traguardi di crescita più intensa e di uno sviluppo civile che pongano al centro della vita italiana i valori dell'etica pubblica, del rispetto reciproco e della trasparenza.

E' sulla base di queste considerazioni che l'attività dei Ministri e delle Amministrazioni Pubbliche nel 2007 dovrà indirizzarsi verso la tempestiva attuazione delle numerose misure già approvate nel 2006, a cominciare naturalmente dalla Legge Finanziaria, completandole laddove necessario, e verso un attento monitoraggio dei provvedimenti in fase di implementazione, anche al fine di individuare in modo rapido eventuali problemi, ostacoli e conseguenze inattese rispetto agli obiettivi prefissati.

Al tempo stesso, il Governo e le strutture amministrative, utilizzando il metodo della concertazione con le forze sociali organizzate nel Paese ed accrescendo la propria capacità di ascolto e comunicazione esterna dovranno trovare nell'avvio di nuovi progetti di riforma un impegno continuo al quale legare chiarezza degli obiettivi da perseguire, qualità tecnica degli interventi, capacità innovativa, attenta definizione dei presupposti amministrativi necessari ai fini dell'implementazione delle politiche.

Pertanto, le linee di intervento per l'anno in corso identificate nel presente documento coprono l'insieme delle iniziative già previste e quelle in via di programmazione da parte dei singoli Ministri. Esse vanno, peraltro, inquadrare e collocate sulla base di priorità politiche, di seguito richiamate, alle quali i Ministri e le amministrazioni – cui spetterà la responsabilità di esplicitare in dettaglio gli obiettivi strategici e operativi - dovranno fare costante riferimento nel corso del 2007.

Tali indirizzi e il perseguimento dei connessi obiettivi strategici si estendono anche all'azione delle amministrazioni da predisporre per il 2008. Di essi si dovrà tenere conto fin dalla fase di avvio nei prossimi mesi del ciclo della programmazione finanziaria, come definito in maggiore dettaglio nelle "Linee Guida per la pianificazione strategica" qui allegate. In tal modo, come sopra accennato, la destinazione delle risorse pubbliche e la costruzione graduale del bilancio dello Stato si intrecceranno maggiormente con le priorità di intervento stabilite dal Governo.

2. I grandi indirizzi per il Paese

I grandi obiettivi che il Governo è chiamato a raggiungere possono essere raggruppati in tre grandi aree: crescita, nuovo *welfare*, sicurezza. Si tratta di obiettivi comunque tra loro interrelati, dal cui raggiungimento dipende la possibilità che il nostro Paese si leghi in modo più stretto alla ripresa economica in atto in Europa e si riporti su ritmi di sviluppo più accelerati.

Le grandi linee dell'azione di Governo devono necessariamente essere definite sullo sfondo dell'evoluzione delle relazioni internazionali e dell'economia mondiale. Quest'ultima offre oggi un quadro nell'insieme favorevole, con enormi potenzialità da sfruttare ai fini sia di una crescita più intensa sia del completamento del risanamento finanziario del Paese. Le imprese nazionali, poste di fronte a nuove, inedite sfide competitive, reagiscono in maniera sempre più efficace, come testimonia l'andamento delle esportazioni e la recente esperienza di numerosi settori del manifatturiero italiano. Assecondare e rafforzare tali tendenze appare fondamentale per il nostro sistema economico. In un contesto di maggiore sviluppo e di aumento dell'occupazione sarà possibile, infatti, trovare la forza e le ragioni per il completamento del processo di ristrutturazione industriale in corso e per rendere più efficace, anche nei confronti delle nuove generazioni, la rete del *welfare* dell'Italia.

3. L'Agenda per la crescita

Una prima area di interventi strutturali, sulla scorta di quanto discusso e deciso dal Governo al Seminario di Caserta dello scorso gennaio e delle priorità recentemente indicate nelle comunicazioni di fine febbraio alle Camere, va indirizzata prioritariamente verso il miglioramento della competitività del Paese e della sua capacità di sviluppo. Negli ultimi quindici anni l'Italia ha assistito ad un calo dei

ritmi di crescita ben più pronunciato della media dei paesi europei ed è chiamata ad invertire rapidamente questa tendenza. Il perseguimento di un tale, ampio obiettivo dipende naturalmente da una lunga serie di fattori capaci di orientare l'operato di buona parte del Governo e delle sue strutture amministrative.

In un paese ad alto debito pubblico come l'Italia, la base su cui costruire una nuova stagione di sviluppo è la stabilità finanziaria, senza il rafforzamento della quale molti degli obiettivi del Governo potrebbero essere messi a rischio. Gli interventi correttivi sugli andamenti di bilancio adottati a inizio legislatura e le misure presenti nella Legge Finanziaria approvata a fine dicembre vanno attuati con puntualità e tempestività. In particolare, i risparmi di spesa previsti – orientati in buona parte sul contenimento di sprechi e inefficienze – vanno realizzati con il contributo fattivo delle amministrazioni coinvolte e sulla base del coordinamento del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Sarà pertanto importante assicurare piena operatività alla Commissione tecnica per la finanza pubblica dalla quale, all'interno di un ampio e complesso mandato, il Governo si attende proposte concrete di razionalizzazione delle spese.

In questo quadro, la Commissione sarà chiamata a fornire indicazioni precise sulla riforma del bilancio dello Stato la cui struttura andrà adeguata a nuove esigenze di trasparenza e *accountability* - secondo linee di riforma predisposte dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e già condivise dal Consiglio dei Ministri – con probabili guadagni di efficacia e migliore impatto sul sistema economico e sociale. Nell'ambito dell'opera di risanamento finanziario, il Governo continuerà ad intervenire per un'efficace e costante lotta all'evasione e all'elusione fiscale, che ha già dato primi e consistenti risultati e che costituisce la premessa indispensabile per poter ridimensionare in modo equilibrato la pressione fiscale che grava sulle famiglie e sulle imprese.

La competitività del Paese, tuttavia, dipende anche dalla capacità del Governo di contribuire a liberare energie imbrigliate dalla sovrapposizione di regole corporative che impediscono la concorrenza, ostacolano l'ingresso dei giovani e tengono i prezzi più elevati di quanto sia giusto, a danno dei consumatori e delle stesse imprese. Gli ostacoli all'efficienza e alle opportunità vanno rimossi anche perché vengono vissuti dai cittadini-consumatori come vessatori e ingiusti. Gli interventi di liberalizzazione e quelli, spesso altrettanto importanti, di semplificazione burocratica devono essere trasversali, partendo dal mondo delle professioni e degli ordini professionali ma toccando anche i mercati nei quali operano le imprese, la pubblica amministrazione e la giustizia.

Sulla base di queste premesse, si elencano di seguito gli obiettivi prioritari per la crescita per gli anni 2007 e 2008:

3.1 Istruzione, Ricerca e Innovazione. In queste due aree essenziali per il futuro del Paese, gli interventi dei Ministri competenti sono già stati numerosi e incisivi. A tali interventi occorrerà dare piena attuazione.

Nell'ambito dell'istruzione, si richiama, in particolare, l'importanza delle iniziative assunte in tema di scuole tecnico-professionali. Il rinnovamento di tali istituti ha il fine di permettere la formazione di quelle professionalità intermedie che cominciano a scarseggiare nell'economia italiana. Andrà monitorata con attenzione la costituzione in ogni provincia di poli tecnico-professionali.

Nel campo della ricerca, nella quale la Legge Finanziaria, dopo anni di totale stasi, ha riaperto le porte alle professionalità di più recente formazione, uno dei principali obiettivi da perseguire riguarda proprio la piena valorizzazione delle risorse umane e culturali. I meccanismi di accesso alle università e agli enti di ricerca e di selezione di docenti e ricercatori dovranno privilegiare l'eccellenza scientifica. In questo ambito, un obiettivo concreto consisterà nell'abbassare gradualmente, ma in modo

visibile, l'età media degli studiosi e scienziati operanti presso le università e gli enti di ricerca italiani.

Con riferimento al 2007 è importante che i Ministeri competenti concentrino una parte del loro impegno nella predisposizione di specifici programmi nazionali per la ricerca e l'innovazione, in particolare nell'ambito, molto articolato, delle scienze della vita e delle fonti di energia rinnovabile. Dagli investimenti che verranno orientati negli anni a noi più vicini verso tali settori dipenderà molto della futura, e indispensabile, maggiore indipendenza energetica del nostro Paese.

3.2 Apertura dei mercati, difesa del cittadino consumatore e riforma delle autorità di regolamentazione. Gli interventi in questo campo sono diretti a costruire strumenti efficaci al fine di aprire nuove opportunità, favorire la mobilità sociale, garantire una maggiore concorrenza e tutela dei consumatori nei mercati dei beni e dei servizi – anche quelli pubblici di carattere locale - e contenere la dinamica dei prezzi. In concreto, l'azione delle amministrazioni dovrà indirizzarsi a:

- a. Eliminare o quanto meno ridurre le rendite di posizione nei settori dell'elettricità, del gas, delle poste e dei trasporti;
- b. Assicurare condizioni di maggiore concorrenza nella gestione dei servizi pubblici locali, sulla base degli equilibri raggiunti sui contenuti del disegno di legge già approvato dal Governo, con l'individuazione di politiche particolari per il settore idrico;
- c. Proseguire nel riassetto delle autorità indipendenti al momento operanti, in particolare nel settore finanziario, e alla creazione di un'autorità dei trasporti.
- d. Tutelare il cittadino consumatore attuando con attenzione quanto previsto dai numerosi atti di Governo già assunti in tema di liberalizzazioni, ampliando la possibilità di ricorso giurisdizionale e introducendo, pur con le dovute cautele, di forme *class action*.

Inoltre, si dovrà proseguire nella riforma e nella modernizzazione degli ordini professionali, garantendo un accesso più adeguato alle giovani generazioni, sulla base del disegno di legge sul tema già approvato dal Consiglio dei Ministri.

3.3 Comunicazioni e concorrenza. La convinzione che l'apertura dei mercati e le minori barriere all'entrata favoriscano l'aumento delle opportunità e una crescita più intensa dovrà sostenere nel 2007 il perseguimento delle iniziative già assunte dal Governo in tema di riforma degli assetti radio-televisivi. Nel medesimo ambito, ci si dovrà orientare verso una separazione più netta e trasparente tra servizio radiotelevisivo pubblico e sfera politica, con l'obiettivo finale di garantire l'autonomia e il pluralismo del servizio pubblico stesso.

3.4 Sviluppo delle infrastrutture e delle reti di mobilità. La politica delle infrastrutture, nel rigoroso rispetto delle risorse finanziarie effettivamente disponibili, va posta in un'ottica selettiva e aderente alle necessità del territorio, oltre che alla collocazione geografica del Paese. La priorità va data alle opere già avviate che abbiano effettiva utilità per la mobilità delle persone e delle merci. Il dialogo con le amministrazioni regionali e locali andrà considerato come un elemento costante nella progettazione e realizzazione concreta delle opere; un esempio positivo in tal senso può essere offerto dal recente accordo Governo-Regione Veneto in relazione al "Passante di Mestre". Va poi promossa la costituzione di un fondo rotativo per le opere pubbliche che convogli i fondi non utilizzati tempestivamente nel settore.

3.5 Programmazione e innovazione nel sistema dei trasporti. Nell'impulso che le amministrazioni sono chiamate a offrire sia nel 2007 che nel 2008 alla modernizzazione della rete dei trasporti del Paese, va confermata e perseguita la partecipazione italiana alla realizzazione dei grandi corridoi europei di comunicazione. Al tempo stesso - allo scopo di sfruttare al meglio le nuove potenzialità per il nostro Paese derivanti dall'accresciuto flusso di traffico commerciale e turistico nel Mediterraneo - dovrà essere dato impulso ai programmi relativi al potenziamento della rete dei porti turistici e commerciali. Il metodo del

dialogo con le amministrazioni regionali e locali e con le popolazioni interessate alla costruzione delle infrastrutture dei trasporti costituirà parte integrante delle politiche del Governo e delle connesse modalità di attuazione.

3.6 Agricoltura e qualità dello sviluppo. Nel corso del 2007, i programmi già avviati di promozione della qualità del patrimonio del settore agroalimentare italiano, soprattutto sui mercati esteri, e con una piena tutela delle indicazioni geografiche delle produzioni, andranno implementati con particolare attenzione e costanza. Ad essi andranno affiancate azioni volte a rafforzare la sicurezza alimentare, soprattutto attraverso la “tracciabilità” dei prodotti e la “riconoscibilità” della qualità dei prodotti stessi.

3.7 Attrazione degli investimenti esteri. Come è noto, l'Italia attrae troppi pochi investimenti diretti esteri rispetto agli altri paesi europei, soprattutto nel segmento delle iniziative di nuovo insediamento. Un primo passo concreto nella direzione di un ruolo più attivo dell'Italia consiste nella ristrutturazione della società Sviluppo Italia, al fine di ricondurla alla sua funzione di attrazione di investimenti esteri, concentrando le sue attività in un numero limitato di società controllate e procedendo alla dismissione delle altre, insieme a tutte le quote di minoranza attualmente detenute.

3.8 Crescita della dimensione d'impresa. L'economia italiana, negli ultimi decenni, ha visto ridursi il numero delle sue grandi imprese. La decisione di allargare le dimensioni di un'azienda non dipende, naturalmente, dal Governo e dalla Pubblica Amministrazione. Tuttavia, molto può essere fatto anche a partire dal 2007 e, ancor più, nella prospettiva del 2008, per rimuovere ostacoli di diversa natura all'allargamento dimensionale (freni di carattere burocratico, fiscale, della disponibilità di infrastrutture). E' importante trovino attuazione concreta i provvedimenti di recente assunti dal Governo in tema di incentivi alla fusione di imprese e di quotazione in borsa.

3.9 Sviluppo del Mezzogiorno ed attuazione del nuovo quadro comunitario di sostegno 2007 – 2013. Un vasto capitolo dell'attuazione del programma di Governo riguarda le politiche per il Mezzogiorno. Le differenze tutt'ora presenti delle aree meridionali rispetto al resto del Paese appaiono tali da giustificare una verifica attenta dell'implementazione dei provvedimenti già approvati e una calibratura specifica su molte delle scelte programmatiche che le amministrazioni dovranno impostare per il 2008. Per questo motivo l'impegno delle strutture dovrà essere concreto e visibile nel miglioramento della qualità amministrativa, del sistema di formazione e istruzione, della sicurezza del territorio e dell'attività di lavoro e di impresa.

Proprio le condizioni di sicurezza per le persone, gli investimenti, le aziende costituiscono la prima garanzia da assicurare per promuovere lo sviluppo e il vivere civile. Su un piano più specifico, la reintroduzione con la Legge Finanziaria per il 2007 di meccanismi di incentivazione automatici andrà monitorata con particolare cura mentre l'individuazione di risorse finanziarie certe per le infrastrutture stradali e portuali, ugualmente garantita dalla Legge Finanziaria, dovrà consentire la prosecuzione delle grandi opere pubbliche già in costruzione. L'uso delle risorse europee nell'ambito del quadro comunitario di sostegno dovrà consolidare la funzione di premialità dei fondi strutturali sulla base del monitoraggio dei risultati ottenuti fino ad ora.

3.10 Difesa del territorio e sviluppo delle energie rinnovabili. Gli evidenti cambiamenti climatici impongono l'assunzione da parte del Governo di chiari impegni a difesa del territorio, in particolare attraverso politiche di sviluppo delle energie rinnovabili. Nell'operato delle amministrazioni per il 2007 e per il 2008, le politiche di sostenibilità ambientale dovranno pertanto mostrare un carattere trasversale e essere quindi parte attiva delle politiche per l'energia, l'industria, la formazione, la ricerca scientifica e l'innovazione, la mobilità urbana e extraurbana.

Lo sviluppo di politiche energetiche alternative va ulteriormente perseguito, incentivando le fonti di energia rinnovabile (fotovoltaico, eolico, agroenergie in biodiesel, biomasse e bioetanolo), che diano maggiore autonomia all'Italia rispetto alle importazioni di prodotti energetici, che promuovano lo sviluppo dell'agricoltura e allo stesso tempo siano ecologicamente compatibili, puntando su obiettivi di riduzione dei consumi energetici e, di conseguenza, dell'inquinamento. Le infrastrutture necessarie per l'uso di energie meno inquinanti dovranno essere prioritarie, dagli impianti per l'energia solare ai rigassificatori.

Inoltre, dovranno essere incentivate forme di edilizia ecocompatibile che permettano di rendere i nuovi edifici parzialmente autosufficienti dal punto di vista energetico, grazie a scelte costruttive impostate sul risparmio energetico e sulla produzione di energia solare propria. Ricerca e innovazione dovranno quindi essere sostenute in segmenti strategici quali energie rinnovabili, mobilità sostenibile, nuovi materiali, tecnologie per l'efficienza dei consumi e per il monitoraggio ambientale, anche stimolando la partecipazione, in misura maggiore che nel passato, di imprese e istituzioni italiane al Settimo Programma quadro di ricerca e sviluppo dell'Unione europea (2007-13).

3.11 Cultura, turismo e sviluppo sostenibile. Dovranno essere definiti *target* di sviluppo tenendo conto del rapporto tra ambiente, risorse naturali e turismo. La tutela del patrimonio ambientale, culturale e architettonico, del paesaggio e delle coste andrà in questo ambito interpretata - soprattutto nel Meridione - anche come una risorsa economica capace di produrre forme di sviluppo compatibile. Uno sforzo particolare andrà rivolto a coordinare e rafforzare le numerose iniziative presenti a livello regionale e locale. L'obiettivo finale, da perseguire fin dall'anno corrente e dal 2008, dovrà essere quello di riportare il Paese ai vertici mondiali del turismo di qualità che nell'ultimo decennio ha teso a privilegiare altre destinazioni.

3.12 Qualità della Pubblica Amministrazione. Nel corso del 2007, in relazione a decisioni normative già assunte, e nel 2008, le amministrazioni dovranno in primo luogo procedere a ulteriori snellimenti negli adempimenti amministrativi gravanti su cittadini e imprese; particolare attenzione dovrà essere concentrata sulla semplificazione delle procedure per l'apertura e l'ampliamento di attività economiche ("in un giorno"). E' poi necessario che le amministrazioni procedano alla ricognizione dei propri procedimenti, alla predisposizione di piani per la riduzione dei tempi procedurali e, quindi, all'adeguamento dei regolamenti di attuazione della legge 7 agosto 1990, n. 241, all'esigenza di riduzione dei tempi procedurali.

E' altresì necessario che siano pubblicati sui siti istituzionali gli elenchi di tutti i procedimenti, dei relativi tempi, dei responsabili, dei moduli, in attuazione dell'art. 54 del Codice dell'amministrazione digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82.

Più in generale, gli interventi tesi a una maggiore efficienza della Pubblica Amministrazione, sia a livello centrale che a livello locale, dovranno essere basati su principi di meritocrazia e di misurazione dei risultati conseguiti, a cui possa corrispondere una più efficace articolazione degli incentivi. Inoltre, accanto alla graduale stabilizzazione dei lavoratori precari (anche sulla base del Memorandum d'intesa sottoscritto dai Ministri della Funzione Pubblica e dell'Economia e Finanze con le Organizzazioni Sindacali), comunque coerente con una rigorosa gestione del *turn over*, dovrà essere introdotta e applicata anche una effettiva mobilità territoriale tra amministrazioni che permetta di riassorbire gli esuberi di personale presenti in alcune strutture.

3.13 Riduzione dei tempi necessari per la definizione dei processi e della giustizia. Nell'ambito di un recupero di efficienza e credibilità della nostra Pubblica Amministrazione, e stanti le ricadute sul sistema economico, i tempi della giustizia,

secondo linee già tracciate dal Ministero competente, vanno accorciati drasticamente, per assicurare ai cittadini la certezza del diritto senza ritardi ingiustificati. I tempi dei giudizi di primo grado, di Appello e di Cassazione devono essere definiti nei loro limiti temporali massimi e i meccanismi del processo e della prescrizione devono essere ridefiniti per eliminare l'interesse delle parti alla dilazione. E' importante che le azioni concrete legate a tali obiettivi possano prendere avvio fin dai prossimi mesi e trovare piena definizione e attuazione nel 2008.

3.14 Completare il federalismo fiscale e varare il codice delle autonomie. Nella scorsa legislatura il processo di decentramento e di responsabilizzazione delle Autonomie Locali ha conosciuto una lunga fase di stasi. Il Governo ha già proceduto all'approvazione di un disegno di legge delega relativo al cosiddetto "Codice delle autonomie" che consentirà, una volta definitivamente approvato dal Parlamento, di ripartire in modo ordinato già nel 2008 le funzioni di carattere amministrativo tra i diversi livelli di Governo. Parallelamente, andrà definita in modo preciso l'articolazione dei poteri di carattere fiscale a livello locale, in coerenza con l'art. 119 della Costituzione. L'azione delle amministrazioni statali competenti si dovrà indirizzare verso la definizione di un sistema di federalismo fiscale che agevoli i decisori locali a sostenere in modo più diretto ed efficace l'economia del territorio, evitando in ogni modo frantumazioni normative e conseguenti ostacoli alla piena libertà di circolazione dei lavoratori e delle imprese all'interno del territorio nazionale.

4. Il nuovo welfare

All'interno del programma di Governo gli obiettivi della crescita e di una maggiore coesione sociale sono strettamente interrelati. Squilibri e insufficienze del nostro sistema di assistenza sociale sono ben noti ed è proprio da una considerazione molto critica di tali aspetti che si fondano gli obiettivi strategici in materia. Occorre quindi

proseguire nel rafforzamento della coesione attraverso misure volte ad una maggiore giustizia ed equità sociale.

4.1 Famiglia e tutela della maternità. Un primo insieme di azioni da perseguire da parte delle amministrazioni competenti sia nel 2007 che nel 2008 riguarda le politiche per la natalità, indispensabili in un Paese a crescita zero della popolazione, e oltretutto solo grazie al cresciuto afflusso di immigrati. Tali politiche, a loro volta, toccano da vicino le scelte del Governo in tema di politiche per la famiglia e di condizione delle donne nel mercato del lavoro. I due ambiti sono ben collegati tra loro.

Nuovi programmi che aiutino le famiglie ad affrontare la responsabilità parentale con più serenità e fiducia vanno costruiti sulla base di una pluralità di azioni coerenti con quanto indicato dal programma e con quanto già impostato nei provvedimenti adottati negli scorsi mesi.

In primo luogo, l'impegno, d'intesa con le Autonomie Locali, all'apertura di nuovi asili nido, va attuato in concreto – monitorandolo con speciale attenzione - e rafforzato con la Legge Finanziaria per il 2008. In secondo luogo, previa verifica dei costi, occorre procedere ulteriormente sulla strada della riunificazione e del potenziamento delle forme di sostegno finanziario alla natalità avviata con la Legge Finanziaria per il 2007.

4.2 Condizione femminile e mercato del lavoro. Nell'ambito della partecipazione femminile al mercato del lavoro (che rimane troppo bassa sia in confronto agli altri paesi europei che rispetto all'evoluzione dell'occupazione maschile, soprattutto nel Mezzogiorno), le amministrazioni competenti dovranno concentrare le proprie iniziative sia su politiche attive contro la discriminazione di genere sia su altri interventi che rendano pienamente compatibili maternità e occupazione, quali ad esempio specifici incentivi al part-time femminile.

4.3 Il Piano nazionale per i giovani. In particolare, il Piano per i giovani dovrà tracciare un percorso di interventi al fine di ridurre le barriere all'entrata dei giovani in tanti ambiti lavorativi, di rafforzare i processi di istruzione e formazione, di creare spazi e offrire risorse per favorire nuove iniziative in campo culturale e dell'innovazione, di agevolare l'accesso alla casa, di favorire il dialogo tra giovani provenienti da culture e religioni differenti.

4.4 Accesso alla casa. Un lungo periodo di aumento dei prezzi degli immobili e degli affitti, associato ad una tendenza alla contrazione della quota di alloggi in affitto, ha ampliato l'area del disagio abitativo delle famiglie a basso reddito, dei giovani, degli anziani e degli immigrati. In materia di politiche abitative vanno affrontate le questioni legate alla scarsità di alloggi in affitto a prezzi contenuti, intervenendo sia sulle emergenze sociali più acute che sul sistema di incentivi all'immissione sul mercato di alloggi già esistenti. Va inoltre favorito un aumento dell'offerta abitativa a vantaggio delle categorie maggiormente in difficoltà, mobilitando quanto più possibile risorse private in associazione con quelle pubbliche, anche attraverso il settore privato *no profit*. A tal fine andrà rimodulato il sistema fiscale, nell'ambito del quale andrà previsto un intervento di riduzione dell'ICI gravante sulla prima abitazione sulla base del numero dei figli a carico. Andrà inoltre convocato un tavolo nazionale sulle politiche abitative assieme agli enti locali per definire un piano nazionale pluriennale per la casa, che includa anche un rilancio dell'edilizia residenziale pubblica.

4.5 Modernizzazione e rafforzamento del *welfare*. Un altro insieme di iniziative riguarda quegli interventi sul *welfare* che dovranno comunque far parte dei tavoli aperti con le parti sociali per la verifica e la modernizzazione dello stato sociale. Nell'ambito di tali tavoli, con il concorso attivo delle amministrazioni competenti, i temi della sostenibilità finanziaria – ma anche di quella sociale – del sistema pensionistico andranno affrontati.

In particolare, il lavoro delle amministrazioni competenti dovrà indirizzarsi verso il sostegno alle pensioni più basse e verso soluzioni che possano offrire maggiori certezze al futuro previdenziale delle giovani generazioni.

Una specifica attenzione dovrà essere rivolta al tema dell'unificazione degli enti previdenziali allo scopo di migliorare i servizi resi ai lavoratori e di razionalizzare la gestione previdenziale conseguendo risparmi molto consistenti.

Con particolare riferimento alle tematiche del mercato del lavoro, a fronte della effettiva disponibilità di risorse, i tavoli di concertazione dovranno esplicitare le possibili soluzioni relative a un rinnovato sistema di incentivi all'occupazione e di ammortizzatori sociali in grado, ad esempio, di assicurare le fasce più deboli durante i periodi di disoccupazione. In tale ambito, le misure già assunte con la Legge Finanziaria per il 2007 in direzione di una maggiore stabilizzazione dei posti di lavoro e di una riduzione delle aree di precarietà lavorativa vanno attuate e attentamente monitorate.

Prioritario nella modernizzazione del nostro Stato sociale è lo sviluppo di una rete di servizi per la non autosufficienza. Va avviato un percorso che partendo dalla definizione di livelli essenziali di servizi per la non autosufficienza rafforzi l'intervento già previsto nella Legge Finanziaria per il 2007 con l'istituzione del Fondo per le non autosufficienze. D'intesa con le Autonomie Locali e le Regioni, deve essere garantita una maggiore uniformità nell'offerta di servizi sul territorio, una maggiore integrazione tra le filiere sociale e sanitaria dell'intervento, una presa in carico della persona non autosufficiente che, a partire dai suoi bisogni concreti nello svolgimento degli atti della vita quotidiana, arrivi ad un progetto personalizzato di interventi, sviluppando in particolare l'assistenza domiciliare. Parallelamente deve essere predisposto un sistema informativo che permetta di

monitorare attentamente gli interventi posti in essere in maniera da condizionare le successive ripartizioni del Fondo.

4.6 Tutela e sicurezza sui luoghi di lavoro. Uguale attenzione andrà indirizzata, sia sul piano dell'amministrazione corrente sia su quello delle nuove iniziative legislative, verso la tutela, la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro. Su linee già tracciate dal Ministero competente, le attività di prevenzione e ispettive andranno rafforzate fin dal 2007, l'area del lavoro sommerso e irregolare andrà ulteriormente ridimensionata, la normativa in materia andrà riordinata nel quadro di una stretta collaborazione con le amministrazioni regionali.

4.7 Ammodernamento del sistema sanitario. In un quadro nel quale la tutela della salute va vista sempre più anche come un potenziale volano dello sviluppo economico del Paese, un obiettivo da perseguire in materia sanitaria sia nel 2007 che nel prossimo anno riguarda la necessità di garantire una maggiore omogeneità sul territorio nazionale delle prestazioni sanitarie, per qualità e quantità, aumentando la sicurezza negli interventi e inaugurando una nuova cultura del controllo, della valutazione e della trasparenza al fine di promuovere il merito e la professionalità.

Il riordino dell'esercizio della libera professione all'interno delle strutture sanitarie (c.d. *intramoenia*), dovrà garantire la prevalenza del servizio pubblico e la riduzione delle liste d'attesa nonché l'esclusività, per la durata del loro incarico, del rapporto per i dirigenti di strutture complesse del Servizio sanitario nazionale. Le amministrazioni competenti dovranno anche concentrare i propri sforzi nell'accelerazione dell'ammodernamento degli ospedali italiani con investimenti strutturali su immobili atti ad assicurare una migliore gestione del rischio clinico e garantire condizioni di sicurezza ed igiene adeguate.

4.8 Immigrazione e cultura dell'accoglienza. Un ambito specifico riguarda le politiche dell'immigrazione. La rapida trasformazione della presenza straniera in

Italia richiede, infatti, una modernizzazione sia della legislazione che dell'organizzazione delle strutture amministrative competenti. E' necessario procedere ad una revisione del Testo unico sull'immigrazione per favorire l'ingresso e la presenza regolare in alternativa al lavoro sommerso. A tal fine va disposta e attuata una sostanziale semplificazione amministrativa in materia di programmazione dei flussi, su base triennale, dei permessi di soggiorno, oltre al completamento dei diritti di cittadinanza degli immigrati (diritti sociali, diritti di difesa, diritto di voto amministrativo, semplificazione nell'accesso alla cittadinanza per i lungoresidenti ed i bambini nati in Italia). Queste riforme devono avvenire in parallelo con un quadro più completo di doveri (conoscenza della lingua e dei principi costituzionali). Inoltre le strutture competenti (ministeri, sportelli unici e consolati) sono chiamate fin dall'anno in corso ad una razionalizzazione delle proprie procedure e risorse per affrontare con maggiore celerità le situazioni di carattere burocratico che coinvolgono gli immigrati.

5. La sicurezza interna ed esterna

5.1 Sicurezza internazionale: una politica estera multilaterale per la pace.

L'impegno del Governo e quello delle singole amministrazioni dovrà contribuire ad una Europa più forte e dal ruolo accresciuto. Occorre che il Paese affermi in ogni occasione la propria visione ed i propri interessi con un atteggiamento realmente cooperativo e senza rinunciare ai tradizionali, stretti rapporti di amicizia con gli Stati Uniti. Nei mesi scorsi l'Italia ha ricominciato ad essere un importante punto di riferimento nelle relazioni internazionali. Dalla mediazione in Libano e, in generale, sullo scacchiere medio-orientale, al ritiro dall'Irak, la nuova strategia italiana ha restituito il ruolo, il prestigio e la visibilità che competono al Paese.

La partecipazione a missioni di pace decise dalle Nazioni Unite dovrà essere affiancata da adeguate iniziative diplomatiche e di cooperazione civile, a sostegno di una visione multilaterale della sicurezza collettiva.

Della vocazione europea dell'Italia, come pure del suo rinnovato ruolo nella ricerca di condizione di maggiore sicurezza e pace nel mondo, si dovrà tenere conto nella progettazione di numerose politiche, da un più convinto perseguimento dei principi e degli obiettivi dell'agenda di Lisbona alle iniziative di cooperazione internazionale allo sviluppo, da una più concreta adesione agli obiettivi di Kyoto in campo ambientale a una rinnovata spinta verso l'apertura del commercio mondiale.

Nell'ambito delle politiche relative alla proiezione estera del Paese, un ruolo privilegiato spetterà alla tutela e valorizzazione del patrimonio costituito dalle comunità di nostri connazionali all'estero.

5.2 Difesa e sicurezza militare dello Stato. In aderenza ai principi costituzionali, è compito dell'Italia promuovere attivamente la pace e la legalità internazionali, sostenendo l'azione delle organizzazioni a ciò preposte, nel pieno rispetto dei principi di multilateralismo e di multipolarismo.

L'approntamento delle capacità operative necessarie a svolgere le funzioni assegnate alle Forze Armate richiederà un'attenta gestione delle risorse disponibili ed una conseguente costante evoluzione dell'organizzazione dello strumento militare, come dell'intero Dicastero della Difesa.

A tal fine, si dovrà continuare a procedere ad un realistico approfondimento circa la sostenibilità dell'attuale "Modello di Difesa" – che prevede 190.000 unità oltre agli effettivi dell'Arma dei Carabinieri – in rapporto agli impegni connessi ai dettati della Costituzione, agli accordi internazionali ed alle risorse disponibili.

Nel contempo, dopo la sospensione della chiamata alla leva al 30 giugno 2005, dovrà proseguire l'attuazione del "*modello professionale*" delle Forze Armate, mediante:

- una rimodulazione degli organici del personale;

- la promozione del benessere del personale, con particolare riferimento ai settori previdenziali e abitativi, valorizzando il contributo della rappresentanza militare;
- il completamento progressivo dell'inserimento delle donne, nei vari gradi, in tutte le Unità e senza limitazioni di incarichi.

Le risorse necessarie alla modernizzazione dello strumento militare saranno reperite anche mediante un'oculata dismissione di quelle infrastrutture non più necessarie alla difesa nazionale.

A tale politica di dismissione e valorizzazione delle infrastrutture della Difesa si associa il piano per la revisione complessiva delle servitù militari, in previsione di una prossima Conferenza nazionale dedicata alla materia. L'obiettivo è quello di armonizzare la presenza e l'attività addestrativa delle Forze Armate sul territorio, garantendo al tempo stesso il mantenimento in efficienza dello strumento militare ed i legittimi interessi delle comunità locali. Tutto questo sarà possibile solo a condizione di sviluppare adeguatamente la "cultura della difesa", al fine di coinvolgere adeguatamente i cittadini nella condivisione e formulazione delle scelte politiche in materia di sicurezza e difesa militare.

5.3 Sicurezza interna. L'azione per la sicurezza contro la microcriminalità, così come contro la grande criminalità organizzata sull'insieme del territorio nazionale deve essere determinata e costante, intensificando l'attività di prevenzione e il coinvolgimento dei soggetti sociali e economici presenti sul territorio ("sicurezza partecipata"), rafforzando la "polizia di prossimità" e ammodernando e potenziando le forze di polizia sia dal punto di vista organizzativo che tecnologico. L'opera di contrasto al terrorismo, a partire da quello di matrice interna, va ulteriormente rafforzata, anche sulla scorta dei risultati tangibili ottenuti di recente grazie a una capillare azione di prevenzione sul territorio. Misure particolari vanno, inoltre, prese contro la tratta di persone e la riduzione in schiavitù, specialmente quando riguarda

donne e minori. Le risorse vanno razionalizzate, riorganizzate e coordinate in base ad un monitoraggio continuo della distribuzione territoriale.

6. Monitoraggio, valutazione e qualità dell'azione di governo

La presente Direttiva pone al Governo e alle sue strutture obiettivi molto ambiziosi, in linea, del resto, con la necessità che il Paese possa avviare un periodo di crescita rinnovata e di più ampie opportunità. Tali obiettivi richiedono, tuttavia, che la macchina organizzativa e amministrativa dello Stato e delle Autonomie Locali sia capace di un salto di qualità e non si ponga, essa stessa, come un ostacolo alle riforme e all'innovazione.

6.1 Migliori professionalità nella Pubblica Amministrazione. Una prima questione che costituisce premessa necessaria per il miglioramento delle politiche pubbliche riguarda la qualità del personale impiegato presso le Amministrazioni. Nell'ambito della gestione rigorosa del *turn over*, l'obiettivo delle Amministrazioni, nei rispettivi ambiti di competenza, deve essere quello di accrescere il livello delle competenze professionali utilizzate. In concreto, le Amministrazioni Pubbliche sono chiamate ad avviare una fase di ringiovanimento dei propri ranghi, soprattutto di livello funzionariale e dirigenziale, mirando sia a una migliore e più puntuale formazione delle risorse già impiegate sia aprendo le porte, tramite rigorose modalità concorsuali a regolare cadenza annuale, a giovani laureati. Si tratta di un elemento di riforma strutturale del funzionamento della nostra Pubblica Amministrazione ben evidenziato proprio nelle pagine del programma di Governo presentato agli elettori.

6.2 L'Analisi di impatto della regolamentazione. Una seconda, vasta area di miglioramento dell'operato delle nostre Amministrazioni riguarda la necessità di valutare preventivamente, con un maggior grado di consapevolezza e di dettaglio rispetto alla situazione attuale, le ragioni e gli obiettivi attesi dalla nuova produzione

normativa. In particolare, l'Analisi di Impatto della Regolamentazione andrà effettivamente condotta e allegata, al pari delle altre relazioni di accompagnamento, ai provvedimenti destinati a interessare, in particolare, le imprese. Nel 2007 potrebbe essere avviata in un numero limitato di amministrazioni sia la pratica dell'Analisi di Impatto della Regolamentazione, per ciò che concerne la valutazione ex-ante, sia quella di una misurazione quantitativa degli obiettivi e dei risultati, ai fini dell'acquisizione di elementi indispensabili per la valutazione ex-post. In tale ambito, le informazioni fornite dai Servizi di controllo interno (SECIN) relative al controllo di gestione all'interno delle singole amministrazioni metterebbero a disposizione ulteriori, preziosi elementi per arricchire l'insieme informativo necessario per una compiuta valutazione di impatto. Le indicazioni fornite dalla fase sperimentale potrebbero poi essere generalizzate negli anni successivi della legislatura.

6.3 Monitoraggio e valutazione. L'esplicitazione degli obiettivi, se correttamente attuata, consentirà, in un secondo momento, di avviare una azione di monitoraggio e una valutazione più circostanziata dell'attuazione e dell'impatto dei provvedimenti. Tale azione, coordinata dalla Presidenza del Consiglio e in particolare dalle strutture dedicate all'attuazione del programma di Governo, soprattutto in quanto accompagnata dall'individuazione di indicatori di risultato legati alle singole politiche e a ben selezionati programmi di spesa, costruirebbe un quadro tramite il quale migliorare e accrescere la qualità dell'intervento pubblico e giustificare in modo trasparente l'utilizzo di risorse finanziarie associate alle scelte specifiche adottate dal Governo e dal Parlamento.

6.4 Comunicazione e obblighi delle amministrazioni. Al fine di controllare l'effettiva realizzazione degli obiettivi menzionati nella presente Direttiva nonché di quelli che i singoli Ministri esplicheranno autonomamente nelle proprie Direttive, le amministrazioni e segnatamente i SECIN dovranno assicurare che le informazioni essenziali ai fini del monitoraggio vengano fornite tempestivamente e con regolarità

alle strutture istituzionalmente preposte alla verifica dell'attuazione del programma di Governo.

Per le amministrazioni vi sono quindi obblighi di comunicazione interna alla Pubblica Amministrazione, necessari affinché le competenti strutture della Presidenza del Consiglio possano monitorare compiutamente lo stato di realizzazione degli obiettivi, e, al tempo stesso, obblighi di comunicazione all'esterno di informazioni chiare e dettagliate sull'operato delle strutture e sugli obiettivi prefissati e sui risultati conseguiti.

La messa a disposizione da parte delle amministrazioni delle informazioni relative all'attuazione del programma di Governo appare poi particolarmente importante con riferimento alla parte del monitoraggio relativa all'utilizzo delle risorse finanziarie messe a disposizione del bilancio delle singole amministrazioni. La valutazione delle iniziative del Governo, sia quelle inerenti il risanamento di bilancio sia quelle riguardanti gli interventi di carattere più strutturale, non può prescindere da un controllo dettagliato dell'effettiva capacità di impatto delle scelte effettuate, soprattutto nel caso in cui a tali scelte siano stati associati ammontari consistenti di risorse pubbliche.

Peraltro, nell'ottica di una costruzione del bilancio maggiormente legata a precisi obiettivi strategici e, di conseguenza, alla loro puntuale verifica, l'assenza di informazioni dettagliate sull'implementazione del programma e sull'uso delle risorse stanziare potrebbe creare non poche difficoltà nella definizione dei bilanci di previsione dei singoli ministeri, portando pressoché inevitabilmente a mantenere stabili in termini nominali, rispetto all'esercizio precedente, gli stanziamenti di bilancio.

6.5 L'etica pubblica. Nell'ambito delle iniziative relative alla qualità degli interventi di Governo, è opportuno ricordare come il rilancio del Paese non possa

essere attuato soltanto attraverso riforme legislative. Occorre un nuovo atteggiamento rispetto alla questione dell'etica pubblica. La riduzione delle spese per il funzionamento delle istituzioni e il corretto utilizzo delle risorse pubbliche rappresentano un dovere per i Ministri e tutte le strutture amministrative. In particolare, è necessario continuare anche nel 2007 e nell'anno successivo l'opera intrapresa dal Governo per la riduzione dei costi della politica, sciogliendo enti e commissioni inutili, riducendo al contempo la dimensione degli organi direttivi, conseguendo risparmi e liberando risorse per attività prioritarie. In quest'ottica sono già stati ridotti gli stipendi dei Ministri, sono stati fissati nuovi limiti alle retribuzioni dei dirigenti pubblici, è stato ridimensionato il numero di consiglieri di amministrazione di società pubbliche e sono state ridotte le risorse per le consulenze esterne.

I costi della politica devono essere ridimensionati non solo per ragioni di finanza pubblica. Il Governo non intende chiedere sacrifici ai cittadini senza fare anch'esso la sua parte. La lotta agli sprechi ha i medesimi obiettivi: razionalizzare la spesa in maniera capillare, in un'analisi rigorosa dei conti pubblici che non deve escludere alcuna piega del bilancio, riducendo i costi impropri per le famiglie e per le imprese e rendendo la Pubblica Amministrazione più snella e più rispondente alle esigenze dei cittadini.

Roma, 12 marzo 2007

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO
DEI MINISTRI
F.to Romano Prodi

IL MINISTRO PER L'ATTUAZIONE
DEL PROGRAMMA DI GOVERNO
F.to Giulio Santagata

ALLEGATO

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

**COMITATO TECNICO SCIENTIFICO PER IL CONTROLLO STRATEGICO NELLE
AMMINISTRAZIONI DELLO STATO**

LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

1. Premessa

Le Linee Guida espone di seguito illustrano le indicazioni metodologiche per la corretta e completa applicazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri contenente gli indirizzi per la predisposizione delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione, della quale costituiscono un allegato.¹

L'attività di valutazione e controllo strategico deve trovare, già nel 2007, sia un definitivo consolidamento dei risultati sinora raggiunti, sia una più diretta e stretta connessione con la definizione delle priorità dell'attività di Governo e la loro concreta realizzazione.

Occorre, quindi, in primo luogo stabilizzare definitivamente ed estendere le migliori prassi già realizzate in alcune amministrazioni statali, potenziando e valorizzando i Servizi di controllo interno (SECIN) come principale strumento di verifica e di monitoraggio. E' particolarmente importante, a tal fine, consolidare ed estendere i sistemi informativi esistenti, procedendo ogni volta che sia possibile alla standardizzazione delle informazioni disponibili, ivi comprese quelle raccolte mediante l'attività di controllo di gestione che, una volta rielaborate, possono costituire, assicurando comunque il rispetto del principio di riservatezza che caratterizza il rapporto tra controllo di gestione e dirigente, la prima base per aumentare la trasparenza, la controllabilità e la conoscenza da parte del pubblico dell'attività amministrativa, dei suoi costi e dei suoi risultati.

Occorre, in secondo luogo, accentuare e stringere il legame e le connessioni fra il ciclo della pianificazione strategica e il ciclo della programmazione finanziaria, che nell'attuale assetto hanno punti di contatto, ma restano separate nel momento essenziale: la decisione strategica sull'allocazione delle risorse.

¹ Le Linee Guida sono espressione del nuovo mandato conferito al Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato. L'articolo 2 del decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315 (*G.U. n. 38 del 15 febbraio 2007*), regolamento delegificante recante riordino del Comitato tecnico scientifico, emanato in osservanza dell'articolo 29, comma 2, del decreto legge 4 luglio 2006, n. 223, convertito in legge, con modificazioni, dall'articolo 1 della legge 4 agosto 2006, n. 248, nell'abrogare l'articolo 7 del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, attribuisce, in particolare, al Comitato i compiti di: a) assicurare la coerenza tra il programma di Governo e la pianificazione strategica nei ministeri; b) migliorare il collegamento fra gli obiettivi strategici e l'allocazione e l'uso delle risorse; c) elaborare proposte per la progressiva integrazione tra il processo di formazione del bilancio ed il processo di pianificazione strategica.

L'attività di valutazione e controllo strategico si pone, oggi, infatti, a valle di decisioni sul bilancio prese prevalentemente secondo un metodo incrementale, sul quale incide profondamente la contingenza politica, mentre restano oscurate e opache le priorità definite nel programma di governo.

Sembra utile, invece, invertire questo ciclo e definire un ciclo all'interno del quale la definizione delle priorità di Governo – proprie del Governo nel suo complesso e di ciascun Ministro responsabile di settore – guidino le scelte in ordine all'allocazione delle risorse e siano, quindi, già determinate, condivise e articolate prima della definizione del DPEF, che deve rifletterle, in modo che poi esse trovino traduzione anche nella legge finanziaria.

Le Linee Guida esposte di seguito – la cui formulazione tiene conto delle lezioni apprese con la passata esperienza di pianificazione strategica² – riguardano sia il primo sia il secondo obiettivo: il consolidamento delle esperienze oggi in atto e il loro sviluppo verso una più stretta connessione fra pianificazione strategica e programmazione finanziaria, al fine di rendere visibili le priorità dell'attività di governo, monitorabile la loro attuazione e conoscibili i risultati ottenuti.

Nel testo si illustrano le proposte operative per lo sviluppo di un ciclo integrato fra il programma di governo, la pianificazione strategica e la programmazione finanziaria.

Le indicazioni contenute nel testo hanno, naturalmente, valenza metodologica generale e richiedono, poi, un'attività specifica di articolazione e di applicazione da parte di ciascuna amministrazione, secondo le specificità della propria missione e secondo il grado di sviluppo degli strumenti di valutazione e controllo strategico esistenti.

E' importante, però, che ciascuna amministrazione sia a conoscenza degli strumenti e delle buone pratiche adottati dalle altre amministrazioni statali, in modo che sia possibile capitalizzare come patrimonio comune gli sviluppi e le innovazioni più efficaci e che la specificità di ciascuna organizzazione e ciascuna missione non si traduca in separazione e frammentazione. Le missioni affidate alle diverse amministrazioni presentano, infatti, inevitabilmente, forti interconnessioni e alcune di

² Per la passata esperienza si veda l'Appendice.

esse hanno natura trasversale, di modo che la realizzazione degli obiettivi dipende da un'azione strettamente coordinata e condivisa.

L'attività di specificazione ed articolazione delle priorità perseguite da ciascuna amministrazione dovrà tenere conto, quindi, delle priorità indicate con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, specie con riguardo alle priorità trasversali, per la cui attuazione è richiesto il coinvolgimento di più amministrazioni. A tali priorità si aggiungeranno quelle definite specificamente da ciascun Ministro con riferimento all'attività istituzionale ordinaria di ciascuna amministrazione, per la quale occorrerà definire, in particolare, obiettivi di miglioramento rispetto alle *performances* attuali.

Entrambi i passaggi troveranno alimento informativo e verifica di efficienza ed efficacia nell'ambito del processo di analisi e valutazione dei principali programmi di spesa (*spending review*) che sarà avviato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze su mandato dello stesso Presidente del Consiglio.

L'attività di valutazione e di controllo strategico dovrà riferirsi, quindi, sia all'attività ordinariamente svolta, secondo le consuete modalità del controllo interno, sia alle priorità individuate come rilevanti per l'anno di riferimento, dando ad esse particolare evidenza e ricorrendo per esse al nuovo ciclo integrato di pianificazione e programmazione proposto nelle pagine che seguono.

Il 2007 si caratterizzerà, quindi, come un periodo di transizione, nel corso del quale il ciclo preesistente della pianificazione strategica dovrà concludersi per l'attività istituzionale ordinaria e dovrà essere sostituito, per le priorità indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, dal nuovo ciclo integrato.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri sarà, quindi, seguita dalle direttive dei singoli Ministri, con i quali si procederà a ripartire fra i centri di responsabilità le risorse determinate con la legge di bilancio, a determinare gli obiettivi di miglioramento per l'attività istituzionale ordinaria, a definire gli obiettivi strategici per priorità selettivamente individuate da realizzare nel corso del 2007 e da proiettare, altresì, sulla programmazione finanziaria per il 2008, secondo le modalità descritte in dettaglio nel successivo paragrafo 2 ed evidenziate nel diagramma allegato.

2. L'integrazione del ciclo della pianificazione strategica e della programmazione finanziaria: indicazioni operative

I presupposti normativi per l'integrazione della pianificazione strategica con il processo di formazione del bilancio di previsione sono costituiti sia dalla legge n. 94 del 1997³ sia dal decreto legislativo n. 286 del 1999⁴. Essi hanno trovato una sempre maggiore declinazione operativa nelle diverse direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri, contenenti gli indirizzi per la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione, nonché nelle circolari che il MEF-Dipartimento RGS emana ogni anno per la predisposizione del bilancio annuale e triennale di previsione.

In particolare, la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 dicembre 2004 ha previsto l'anticipazione dell'innesco del processo di pianificazione strategica, con l'emanazione dell'atto di indirizzo del Ministro contenente le priorità politiche, tale da precedere l'avvio del processo di formazione del bilancio di previsione.

Inoltre, la circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato (RGS) n. 18 del 28 aprile 2006 ha specificato il contenuto della nota preliminare prevista dalla legge 94/1997 (si veda il

³ La legge n. 468 del 1978, così come modificata dalla legge n. 94 del 1997, all'art. 2, comma 4-quater, prevede che "Ciascuno stato di previsione è illustrato da una nota preliminare ed integrato da un allegato tecnico. Nelle note preliminari della spesa sono indicati i criteri adottati per la formulazione delle previsioni, con particolare riguardo alla spesa corrente di carattere discrezionale che presenta tassi di variazione significativamente diversi da quello indicato per le spese correnti nel Documento di programmazione economico-finanziaria (DPEF) deliberato dal Parlamento. I criteri per determinare la significatività degli scostamenti sono indicati nel Documento medesimo. Nelle note preliminari della spesa sono altresì indicati gli obiettivi che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, con l'indicazione delle eventuali assunzioni di personale programmate nel corso dell'esercizio e degli indicatori di efficacia ed efficienza che si intendono utilizzare per valutare i risultati. Nell'allegato tecnico sono indicati, disaggregati per capitolo, i contenuti di ciascuna unità previsionale e il carattere giuridicamente obbligatorio o discrezionale della spesa, con il rinvio alle relative disposizioni legislative, nonché i tempi di esecuzione dei programmi e dei progetti finanziati nell'ambito dello stato di previsione".

⁴ Il decreto legislativo n. 286 del 1999, all'art. 8, comma 1, stabilisce che "La direttiva annuale del Ministro di cui all'art. 14, del decreto n. 29, costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello. In coerenza ad eventuali indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, e nel quadro degli obiettivi generali di parità e pari opportunità previsti dalla legge, la direttiva identifica i principali risultati da realizzare, in relazione anche agli indicatori stabiliti dalla documentazione di bilancio per centri di responsabilità e per funzioni obiettivo, e determina, in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento, eventualmente indicando progetti speciali e scadenze intermedie".

box seguente), richiamando le caratteristiche del processo di pianificazione strategica e fornendo per la prima volta un modello standard di presentazione degli elementi che contraddistinguono tale processo.

La Nota preliminare

«La Nota preliminare si inserisce così all'interno di un più ampio processo di programmazione che prende avvio dalla definizione generale degli obiettivi di Governo, passa attraverso la verifica di compatibilità delle previsioni iniziali con i vincoli e gli obiettivi di finanza pubblica, di competenza della RGS, e si conclude, dopo l'approvazione da parte del Parlamento della Legge di Bilancio, con l'elaborazione della Direttiva annuale emanata dal Ministro».

«Nella Nota preliminare vanno riportate le *priorità politiche* e gli *obiettivi strategici* dell'Amministrazione.

Le **priorità politiche** sono indicate da ciascun Ministro sulla base delle scelte programmatiche di politica economica del Governo che tengono conto dello scenario macroeconomico e istituzionale, della legislazione di settore vigente, delle iniziative legislative in itinere o in progetto: tali scelte trovano dapprima formalizzazione nel Documento di programmazione economico-finanziaria (DPEF) e successivamente nel disegno di legge di bilancio e finanziaria.

Gli **obiettivi strategici** sono definiti da ciascun Ministro, supportato dai SECIN, su proposta dei titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, in coerenza con le priorità politiche.

Gli obiettivi strategici devono essere rappresentativi delle **politiche pubbliche di settore** di interesse del Ministero prese in considerazione nei documenti programmatici generali del Governo.

Le politiche pubbliche di settore, a loro volta, sono rappresentate, all'interno della classificazione funzionale dello Stato, dalle **Missioni Istituzionali**.

Quindi, gli obiettivi strategici devono essere definiti per l'Amministrazione nel suo complesso e in coerenza con le Missioni Istituzionali assegnate all'Amministrazione».

Fonte: Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento RGS, n. 18 del 28 aprile 2006, Allegato 4 Note preliminari – Linee Guida per la compilazione, pp. 68-70.

Tuttavia, i due processi restano tuttora separati e come tali sono stati indicati alle amministrazioni nelle direttive e circolari sopra ricordate.

Con queste Linee Guida si vuole, invece, impostare un ciclo integrato di pianificazione strategica e di programmazione finanziaria per il 2008 con l'articolazione in fasi e strumenti indicata dettagliatamente di seguito.

Inoltre, nel corso del 2007, sulla base del mandato affidato al MEF dalla legge finanziaria per il 2007 (comma 520), si avvierà un processo di revisione della classificazione del bilancio dello Stato ed un piano di analisi e valutazione dei principali programmi di spesa delle amministrazioni (*spending review*) da effettuarsi in cooperazione con i ministeri con lo scopo di esaminare efficacia ed efficienza dei programmi di spesa in essere e identificare gli obiettivi appropriati ed

associarvi indicatori di risultato per il futuro. Tale processo, integrandosi e rafforzando il ciclo illustrato di seguito, consentirà nel tempo un'integrazione crescente tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria.

2.1 Le fasi del ciclo integrato

Il ciclo integrato di pianificazione strategica e di formazione del bilancio di previsione deve articolarsi nelle seguenti fasi:

1. Definizione delle priorità politiche
2. Elaborazione della prima proposta di obiettivi strategici e della prima nota preliminare
3. Aggiornamento della proposta di obiettivi strategici e della nota preliminare
4. Determinazione definitiva degli obiettivi strategici e dei relativi piani d'azione ed emanazione della direttiva annuale
5. Il monitoraggio dell'attuazione della direttiva

Nei paragrafi successivi sono fornite alle amministrazioni le indicazioni da seguire per lo svolgimento di ciascuna delle suddette fasi.

2.1.1 Definizione delle priorità politiche

Il Ministro stabilisce le priorità politiche dell'amministrazione con proprio atto di indirizzo, specificando e integrando le priorità politiche del Governo indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel contesto della missione dell'amministrazione⁵:

L'atto di indirizzo del Ministro indica le priorità da seguire nell'allocatione delle risorse finanziarie, da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del

⁵ La missione di un'amministrazione identifica l'ambito in cui l'amministrazione opera in termini di politiche pubbliche perseguite. All'interno della classificazione funzionale dello Stato, le politiche pubbliche di settore sono identificate con le Missioni Istituzionali (Circolari del MEF-DRGS, n. 18 del 28 aprile 2006; n. 65 del 22 agosto 1997). Pertanto nel contesto di tale classificazione a ciascuna amministrazione sono normalmente riferite più Missioni Istituzionali.

ministero, in conformità con quanto previsto all'art. 2, comma 4-*bis*, della legge 94/1997 e successive modificazioni.

L'atto di indirizzo deve essere emanato entro il mese di marzo di ciascun anno e deve essere comunicato tempestivamente ai titolari dei CRA.

La definizione delle priorità politiche costituisce l'innescò del processo di pianificazione strategica. Questo processo si conclude con l'emanazione della direttiva annuale per l'attività amministrativa e la gestione che specifica gli obiettivi strategici necessari alla realizzazione delle priorità politiche.

Il SECIN verifica in particolare la coerenza tra le priorità politiche del Ministro e le priorità indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri nel contesto della missione dell'amministrazione e comunica i risultati agli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Il coordinamento tra gli atti di indirizzo dei Ministri che condividono le medesime priorità politiche avviene sotto la responsabilità politica del Ministro per l'attuazione del programma di Governo, anche ai fini della successiva determinazione degli obiettivi strategici.

- **Soggetti coinvolti:** Ministri, SECIN, Ministro per l'attuazione del programma di Governo, CRA
- **Output:** Atto di indirizzo contenente le priorità politiche
- **Scadenza:** mese di marzo di ciascun anno

2.1.2 Elaborazione della prima proposta di obiettivi strategici e della prima nota preliminare

I titolari dei CRA elaborano una proposta contenente gli obiettivi strategici finalizzati a realizzare le priorità politiche indicate dal Ministro con l'atto di indirizzo. Qualora si renda necessario ai fini della realizzazione delle priorità politiche, gli obiettivi

strategici sono condivisi con altri CRA eventualmente appartenenti anche ad altre amministrazioni e devono avere, di regola, un orizzonte temporale pluriennale.

La proposta degli obiettivi strategici deve confluire nella nota preliminare attraverso la quale ciascun ministero trasferisce nel processo di bilancio di previsione gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli. Pertanto le previsioni di bilancio debbono essere costruite a partire dalle priorità politiche e dai correlati obiettivi strategici, formulati nell'ambito del processo di pianificazione strategica.

A regime, la nota preliminare (e successivi aggiornamenti) ed in generale il processo di formazione delle previsioni di bilancio dei singoli dicasteri terranno conto delle indicazioni e delle analisi svolte nell'ambito dei programmi di valutazione della spesa pubblica (*spending review*) effettuati nei campi e nei programmi di spesa identificati dal Presidente del Consiglio.

La nota preliminare viene trasmessa al MEF-Dipartimento RGS secondo le istruzioni contenute nella circolare emanata annualmente per la formazione del bilancio di previsione annuale e triennale. Oltre alla nota preliminare, sono trasmesse le schede-capitolo attraverso le quali l'amministrazione elabora le proposte di bilancio a legislazione vigente (si veda il box sottostante).

Le schede-capitolo

«Per la formulazione delle proposte operative per la costruzione del bilancio a legislazione vigente dovranno essere utilizzate le schede-capitolo per funzioni obiettivo/missione istituzionale.

Sebbene le proposte dovranno incentrarsi sulla individuazione degli obiettivi e dei programmi da perseguire da ciascuna amministrazione con riferimento alle unità previsionali, la concreta attività propositiva viene posta in essere mediante schede concernenti i singoli capitoli (unità elementari gestionali) che consentiranno la riassunzione delle unità previsionali per la decisione parlamentare e nel contempo la predisposizione degli allegati tecnici.

Per le spese, i riquadri delle schede-capitolo evidenziano le caratteristiche del piano di formazione (competenza) e del piano di gestione (competenza-residui accertati/presunti-massa spendibile-cassa).

Un ampio riquadro posto al centro della scheda-capitolo è riservato alle funzioni obiettivo, individuate con riguardo all'esigenza di definire le politiche pubbliche di settore e di misurare il prodotto dell'attività amministrativa.

La classificazione delle spese per funzioni obiettivo si sviluppa nel predetto riquadro su 4 livelli: divisioni, gruppi, classi e missioni istituzionali (funzioni obiettivo).»

Fonte: Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 28 aprile 2006, n. 18, pp. 23 e seguenti.

Il SECIN collabora con i titolari dei CRA nella elaborazione degli obiettivi strategici verificando la loro coerenza con le priorità politiche. Il SECIN trasmette la nota preliminare, insieme alle schede-capitolo all'approvazione del Ministro, prima dell'invio al MEF- RGS, e agli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

- **Soggetti coinvolti:** CRA, SECIN, Ministri, MEF, uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.
- **Output:** Prima proposta di obiettivi strategici, prima nota preliminare e schede-capitolo
- **Scadenza:** Di norma, la trasmissione della prima nota preliminare avviene entro il mese di maggio e la trasmissione delle schede capitolo entro il mese di luglio⁶.

2.1.3 Aggiornamento della proposta di obiettivi strategici e della nota preliminare (primo e secondo aggiornamento)

I titolari dei CRA provvedono alla revisione degli obiettivi strategici e delle note preliminari, nonché delle schede capitolo, secondo le istruzioni ed il calendario degli adempimenti previsti dalla circolare emanata annualmente dal MEF-Dipartimento RGS per la formazione del bilancio di previsione annuale e triennale.

Sono previsti due diversi aggiornamenti collegati alle diverse fasi di predisposizione e presentazione al Parlamento del progetto di bilancio di previsione e del disegno di legge finanziaria.

Il primo aggiornamento avviene di norma entro il mese di settembre di ogni anno. Una volta varato definitivamente il DPEF, il MEF-Dipartimento RGS predispone il disegno di legge di bilancio, che viene presentato in Parlamento entro il 30 settembre. Sulla base delle previsioni contenute in tale disegno di legge, ciascuna amministrazione provvede ad adeguare la proposta di obiettivi strategici e aggiorna di

⁶ I termini sono stabiliti nella circolare per la formazione del bilancio di previsione annuale e triennale emanata annualmente dal MEF-Dipartimento RGS.

conseguenza la propria nota preliminare e le schede capitolo, che sono trasmesse al MEF-Dipartimento RGS e agli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Il secondo aggiornamento avviene di norma entro il mese di ottobre. Una volta presentato in Parlamento il disegno di legge finanziaria, ogni amministrazione provvede a modificare i propri obiettivi strategici, tenendo conto della interlocuzione avuta con il MEF e con gli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo relativa al proprio stato di previsione. Su questa base ogni amministrazione aggiorna nuovamente la propria nota preliminare e le schede-capitolo.

I titolari dei CRA, trasmettono la nota preliminare aggiornata al MEF-Dipartimento RGS, insieme allo stato di previsione del ministero, per la revisione di competenza e la predisposizione del progetto di bilancio di previsione entro i termini fissati con circolare dello stesso MEF-Dipartimento RGS. Prima dell'invio al MEF, la nota preliminare è trasmessa dai titolari dei CRA al SECIN che informa il Ministro degli aggiornamenti e acquisisce gli elementi necessari a comporre il quadro aggiornato complessivo delle previsioni di bilancio dell'amministrazione. Contestualmente, i titolari dei CRA presentano al Ministro, insieme alla proposta di obiettivi strategici, come modificata in sede di aggiornamento della nota preliminare, i piani d'azione, compatibili con la disponibilità di risorse finanziarie stabilita nello stato di previsione del ministero, confluito nel progetto di bilancio di previsione.

Il SECIN costruisce un quadro complessivo per l'intera amministrazione degli aggiornamenti apportati dai titolari dei CRA, che comunica al Ministro.

Il SECIN verifica la *coerenza esterna* degli obiettivi strategici e della nota preliminare, risultante dagli aggiornamenti, con le priorità politiche e la *coerenza interna* tra i diversi livelli degli obiettivi, affinché si possa ragionevolmente assumere che la realizzazione dei piani d'azione, contenenti gli obiettivi operativi, garantisca il perseguimento dell'obiettivo strategico necessario alla realizzazione della priorità politica.

Il SECIN assiste inoltre i titolari dei CRA nella predisposizione dei piani d'azione.

- **Soggetti coinvolti:** Ministro, MEF-RGS, CRA, SECIN, uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.
- **Output:** aggiornamenti alla nota preliminare e proposta finale degli obiettivi strategici e dei piani d'azione
- **Scadenza:** di norma il primo aggiornamento avviene entro il mese di settembre e il secondo aggiornamento entro il mese di ottobre⁷.

2.1.4 Determinazione definitiva degli obiettivi strategici e dei relativi piani d'azione ed emanazione della direttiva annuale

Il Ministro emana la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, ai sensi dell'art. 14, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001, entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio.

La direttiva, consolidando le proposte dei titolari dei CRA, indica gli obiettivi strategici da conseguire per realizzare le priorità politiche stabilite all'inizio del processo, tenendo conto delle risorse allocate nel bilancio di previsione approvato dal Parlamento.

Gli obiettivi strategici sono attribuiti alle unità dirigenziali di primo livello e sono realizzati attraverso piani d'azione, che contengono gli obiettivi operativi, da conseguire secondo quanto specificato nel successivo paragrafo 2.2. L'introduzione del piano d'azione quale strumento di realizzazione di ciascun obiettivo strategico è finalizzata a rendere trasparente e coerente la declinazione di ciascun obiettivo strategico in obiettivi operativi: il collegamento fra obiettivo strategico e obiettivi operativi deve essere stretto e assicurare che la realizzazione degli obiettivi operativi nel loro complesso comporti il raggiungimento dell'obiettivo strategico.

La direttiva indica anche gli obiettivi per il miglioramento dell'attività istituzionale ordinaria da perseguire nell'anno.

⁷ I termini degli aggiornamenti sono stabiliti nella circolare per la formazione del bilancio di previsione annuale e triennale emanata annualmente dal MEF-Dipartimento RGS.

Infine, la direttiva specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione della sua attuazione.

Il SECIN verifica la coerenza dei piani d'azione con gli obiettivi strategici ai fini della realizzazione delle priorità politiche, attraverso il coinvolgimento dei titolari dei CRA. In particolare, il SECIN assicura che gli obiettivi operativi nei quali si articola il piano d'azione siano funzionali al conseguimento dell'obiettivo strategico collegato a ciascuna priorità politica.

Il SECIN trasmette la direttiva al Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato.

Nel caso di politiche pubbliche la cui attuazione richieda il contributo di più ministeri, deve essere assicurato il raccordo tra le priorità, gli obiettivi strategici e i piani d'azione delle diverse amministrazioni, identificando le opportune modalità di coordinamento e le relative responsabilità.

- **Soggetti coinvolti:** CRA, Ministri, SECIN
- **Output:** direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione.
- **Scadenza:** 10 giorni dopo la pubblicazione della legge di bilancio

2.1.5 Il monitoraggio dell'attuazione della direttiva

Il monitoraggio ha lo scopo di rilevare il grado di realizzazione degli obiettivi e dei relativi piani d'azione indicati nella direttiva. Esso mira anche a rilevare eventuali necessità di modifica degli obiettivi e dei piani d'azione⁸.

⁸ Il decreto legislativo n. 286 del 1999 prevede tra i tipi di controllo interno, la valutazione ed il controllo strategico, volto a verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico, attraverso l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi strategici ed operativi prescelti, le scelte operative effettuate e l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.

Nelle amministrazioni dello Stato, tali compiti sono affidati al SECIN. La direzione dell'ufficio può essere dal Ministro affidata anche ad un organo collegiale. I SECIN operano in collegamento con gli uffici di statistica e redigono almeno annualmente una relazione sui risultati delle analisi effettuate, con proposte di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni. Possono svolgere, anche su richiesta del Ministro, analisi su politiche e programmi specifici dell'amministrazione di appartenenza e fornire indicazioni e proposte sulla sistematica generale dei controlli interni nell'amministrazione.

Il monitoraggio della direttiva consiste in:

- *Un monitoraggio intermedio*, che avviene in periodi infra-annuali⁹ ed è finalizzato a: rilevare lo stato di avanzamento dei piani d'azione; identificare gli eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti al fine di introdurre i necessari interventi correttivi; verificare la eventuale necessità di modifica della pianificazione qualora siano intervenute cause oggettive che la giustifichino. Sulla base del monitoraggio intermedio vengono redatti rapporti periodici di monitoraggio.

- *Un monitoraggio finale*, che avviene alla fine dell'esercizio ed è finalizzato a rilevare il grado di conseguimento degli obiettivi effettivamente conseguiti nel corso dell'anno, sulla base degli indicatori previsti per ciascun obiettivo, confrontando il livello raggiunto con il livello predefinito. Sulla base del monitoraggio finale viene redatto il rapporto finale di monitoraggio, che dà conto del grado di attuazione della direttiva, che viene trasmesso al Ministro. La struttura del rapporto deve consentire, per ciascuna priorità politica, il grado di conseguimento degli obiettivi strategici attraverso l'attuazione dei piani d'azione. Pertanto il rapporto deve evidenziare chiaramente gli obiettivi non conseguiti che si ritiene di abbandonare perché superati o non raggiungibili, e quelli non raggiunti, totalmente o parzialmente, riproposti o rimodulati all'interno del successivo ciclo di programmazione

Inoltre, sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio finale, viene redatto un rapporto di *performance* a fini di comunicazione esterna dell'amministrazione. Il rapporto di *performance* è redatto in un linguaggio semplice ed efficace per rendere conto agli *stakeholders* dei risultati raggiunti con le risorse assegnate e spese.

Il SECIN effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva annuale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo i dati dai CRA, e redige i rapporti periodici di monitoraggio che trasmette al Ministro per i necessari provvedimenti.

⁹ Si suggerisce un monitoraggio quadrimestrale come indicato nel diagramma allegato.

Inoltre il SECIN redige ogni anno un rapporto annuale di monitoraggio dell'attuazione dei piani e di conseguimento degli obiettivi previsti dalla direttiva annuale.

Il SECIN assicura che nella definizione degli obiettivi e dei piani di azione si tenga conto degli esiti del monitoraggio relativo al precedente periodo di programmazione.

Il SECIN, in collaborazione con i titolari dei CRA, redige il rapporto di *performance* a fini esterni.

Le informazioni relative al monitoraggio dell'azione svolta dai singoli ministeri – sia quelle di carattere intermedio che quelle finali - vengono trasmesse – previa eventuale espunzione delle parti riservate - al Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato e agli uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo ai quali è affidato il monitoraggio complessivo relativo all'implementazione del programma di Governo.

- **Soggetti coinvolti:** CRA, SECIN, Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, uffici del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.
- **Output:** rapporti di monitoraggio e rapporto di *performance*
- **Scadenza:** 15 giorni dalla fine del periodo di riferimento per i rapporti di monitoraggio intermedio; entro il mese di gennaio per il rapporto finale di monitoraggio; entro il mese di marzo per il rapporto di *performance*.

2.2 Obiettivi strategici, piani d'azione e obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici sono definiti in relazione a ciascuna priorità politica e si riferiscono alle politiche pubbliche che sono di competenza dell'amministrazione in quanto coerenti con la sua missione.

Gli obiettivi strategici sono definiti esclusivamente in funzione della realizzazione di ciascuna priorità politica (criterio di pertinenza) e devono essere essenziali alla realizzazione di ciascuna di esse (criterio di rilevanza).

L'applicazione dei criteri di pertinenza e di rilevanza porterà l'amministrazione alla identificazione di un numero limitato di obiettivi strategici, fermo restando l'integrale espletamento delle ordinarie attività istituzionali, per le quali si possono fissare obiettivi di miglioramento.



Ciascun obiettivo strategico ha, di regola, un orizzonte temporale pluriennale e può richiedere per la sua realizzazione l'apporto di più CRA anche appartenenti a diverse amministrazioni.

Ciascun obiettivo strategico deve essere formulato in modo semplice, preciso e comprensibile. Esso deve essere misurabile secondo criteri oggettivi, attraverso indicatori di impatto e di risultato come specificato nel paragrafo successivo relativo agli indicatori.

Per il conseguimento di ciascun obiettivo strategico è necessario che il titolare del CRA predisponga un piano d'azione che preveda tutte e solo le azioni necessarie al conseguimento dell'obiettivo strategico. Alle azioni indicate nel piano sono associati gli obiettivi operativi coerenti con l'obiettivo strategico. Pertanto il piano d'azione è

lo strumento che assicura lo stretto collegamento tra obiettivo strategico, azioni necessarie al suo conseguimento ed obiettivi operativi associati alle azioni.

In particolare, il piano d'azione deve specificare:

- le azioni ed i corrispondenti obiettivi operativi;
- le principali fasi di realizzazione delle azioni, le risorse per ciascuna fase e le relative scadenze;
- il responsabile di ciascuna azione;
- le modalità con le quali le azioni contribuiscono alla realizzazione dell'obiettivo strategico;
- le altre strutture, interne all'amministrazione o esterne ad essa, che possono influenzare la realizzazione dell'obiettivo strategico; in ogni caso andranno formalizzate le modalità di coordinamento dei diversi interventi;
- gli indicatori attraverso i quali avviene il monitoraggio della realizzazione degli obiettivi operativi e dell'obiettivo strategico.

Gli obiettivi operativi devono realizzarsi nell'esercizio finanziario in relazione alle risorse assegnate ai CRA nel bilancio di previsione.

Al fine di realizzare gli obiettivi operativi possono essere predisposti, se l'amministrazione lo ritiene utile, dei programmi operativi¹⁰.

Fermi restando i vincoli di bilancio, i titolari dei CRA scelgono autonomamente i modi migliori per il conseguimento degli obiettivi strategici.

¹⁰ Questi programmi operativi sostituiscono i "programmi d'azione" che nel sistema precedente erano finalizzati alla realizzazione degli obiettivi operativi. Un punto critico del sistema precedente si trovava, però, proprio nell'insufficiente collegamento fra obiettivi strategici e obiettivi operativi: a tal fine si è previsto l'inserimento di un piano d'azione successivamente alla determinazione definitiva degli obiettivi strategici. Nel nuovo sistema che si propone, quindi, la sequenza è la seguente: obiettivi strategici, piani di azione, obiettivi operativi ed, eventualmente, programmi operativi.

3. Gli indicatori per misurare gli obiettivi

La misurazione degli obiettivi strategici, come di quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori, la cui individuazione è affidata ai SECIN e a specifici gruppi di lavoro coordinati dal Dipartimento per il programma di Governo della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Gli indicatori possono essere di diversi tipi.

Gli indicatori devono essere, possibilmente, di tipo quantitativo e per ciascuno di essi si deve determinare il valore che si intende raggiungere.

Una definizione generale degli indicatori si trova nelle Linee Guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 novembre 2002, secondo la seguente tipologia:

- indicatori di realizzazione finanziaria, che misurano l'avanzamento della spesa prevista;
- indicatori di realizzazione fisica, che misurano il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento;
- indicatori di risultato, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- indicatori di impatto, che esprimono l'impatto che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (pubblica amministrazione, collettività, sistema economico, ecc.).

Gli obiettivi strategici definiti sono da quantificare, nella generalità dei casi, attraverso indicatori di risultato e di impatto. Per gli obiettivi operativi, invece, gli indicatori di riferimento sono in prevalenza quelli di realizzazione (fisica e finanziaria) e, in alcuni casi, gli indicatori di risultato, mentre di norma non sono per essi utilmente impiegabili indicatori di impatto.

La definizione di un indicatore associato ad un obiettivo può risultare di particolare complessità nel caso in cui alcuni obiettivi non siano immediatamente traducibili in indicatori quantitativi di facile misurabilità ed univocità. In questi casi, secondo le Linee Guida citate, si può ricorrere, in alternativa, a:

- indicatori di tipo binario (si/no);

- indicatori di tipo qualitativo (alto/medio/basso);
- indicatori *proxy*, in grado di misurare il raggiungimento di un obiettivo mediante un complesso di indicatori non direttamente riferiti all'obiettivo stesso.

La RGS nella circolare n. 18 del 28 aprile 2006 riordina questa classificazione degli indicatori accompagnandola con diverse esemplificazioni (cfr. tabella).

3.1 Gli indicatori associati ad obiettivi operativi e gli indicatori associati agli obiettivi strategici

E' importante evidenziare che lo scopo degli indicatori è diverso a seconda del tipo di obiettivo, strategico o operativo, al quale siano associati.

In particolare, gli indicatori associati ad obiettivi operativi sono finalizzati a rilevare e misurare sia il procedere dell'attività amministrativa necessaria al perseguimento dell'obiettivo, sia la realizzazione della stessa attività secondo criteri di razionale uso delle risorse disponibili.

Gli indicatori associati ad obiettivi strategici sono finalizzati, invece, a rilevare e misurare l'efficacia e l'impatto e, al contempo, la corretta declinazione dell'obiettivo strategico in (uno o più) obiettivi operativi. Si assicura, così, la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa.

Per superare eventuali difficoltà di quantificazione nella traduzione degli obiettivi strategici in indicatori, è possibile ricorrere, come si è già detto sopra, agli indicatori c.d. "*proxy*", che consentano di misurare il grado di perseguimento anche di obiettivi strategici di ambito assai generale.

A titolo di esempio: se l'obiettivo strategico fosse il miglioramento dell'efficienza della giustizia civile, un efficace indicatore quantitativo *proxy* sarebbe il tempo medio di definizione di alcune tipologie di processo ritenute rappresentative – si pensi ad un processo di cognizione per un caso di inadempimento contrattuale, o ad un procedimento di esecuzione di una sentenza di condanna a pagare una somma di

denaro - e il valore da monitorare riguarderebbe il tasso percentuale di riduzione del valore di tale *proxy* nel corso di un arco temporale la cui ampiezza dipenderebbe dalla proiezione temporale dell'azione.

Tipo di indicatore	Oggetto della misurazione	Efficacia/efficienza	A quali obiettivi sono associati	Esempi
Indicatori quantitativi				
Indicatori di realizzazione finanziaria	L'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo	Efficacia finanziaria	Obiettivi strategici e obiettivi operativi	% di avanzamento della spesa prevista
Indicatori di realizzazione fisica	Il grado di avanzamento fisico dell'obiettivo o dell'azione	Efficacia fisica	Obiettivi strategici e obiettivi operativi	% di avanzamento dell'obiettivo rispetto ai risultati finali attesi
Indicatori di risultato	Il risultato raggiunto in termini fisici	Efficacia fisica	In prevalenza agli obiettivi strategici	N. di nuovi computer installati, n. di pratiche licenziate
Indicatori di risultato unitario	Il risultato raggiunto in termini fisici rapportato alle risorse umane, strumentali o finanziarie impiegate per raggiungerlo	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	N. di pratiche per impiegato, spese di manutenzione degli immobili per m ² , ecc...
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socio-economici dell'obiettivo sui destinatari finali (PA, collettività)	Efficacia complessiva "sociale"	Solo agli obiettivi strategici	N. di cittadini raggiunti dal nuovo servizio; riduzione % dei disservizi lamentati dalla cittadinanza; % di riduzione dei reati sul territorio; ecc...
Indicatori qualitativi				
Indicatori binari (sì/no)	Il raggiungimento o meno di risultati non misurabili in modo quantitativo		Obiettivi strategici e obiettivi operativi	Evasione delle pratiche arretrate entro l'anno; apertura di nuovi sportelli al cittadino; ecc...
Indicatori qualitativi (alto, medio, basso)	Il raggiungimento di risultati non misurabili in modo quantitativo ma sui quali si può esprimere un generico giudizio qualitativo		Obiettivi strategici e obiettivi operativi	Grado di soddisfazione dell'utenza
Fonte: Circolare MEF-Dipartimento RGS del 28 aprile 2006, n. 18.				

4. Il raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico

Il controllo strategico supporta tutte le fasi del ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria. Esso assolve anche alla funzione di raccordo del vertice politico con i titolari dei CRA. Per queste sue caratteristiche, il controllo strategico riguarda l'intera amministrazione ed è collocato in posizione di staff rispetto al vertice politico.

Il controllo strategico si effettua anche con il coinvolgimento dei titolari dei CRA che, attraverso il controllo di gestione, dispongono di una parte rilevante delle informazioni necessarie per alimentare il sistema informativo per il controllo strategico. Il controllo di gestione è, infatti, volto a verificare l'efficienza, l'efficacia operativa e l'economicità dell'attività amministrativa che viene posta in essere per il conseguimento degli obiettivi operativi, nei quali sono articolati i piani d'azione, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione monitora sia lo svolgimento delle attività direttamente connesse con la realizzazione degli obiettivi strategici, sia gli altri ambiti di attività dell'amministrazione. Per queste sue caratteristiche il controllo di gestione è collocato all'interno dei CRA ed è affidato ad apposite unità organizzative in posizione di staff rispetto al titolare del CRA.

Si propone, quindi, che le informazioni del controllo di gestione, rilevate attraverso gli indicatori e opportunamente rielaborate, vengano trasmesse, tramite i responsabili dei CRA, al SECIN e da questi integrate e trattate nella forma più adeguata al loro utilizzo all'interno del ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria.

Il controllo strategico ed il controllo di gestione contribuiscono, così, a definire il sistema di controllo interno di ciascuna amministrazione, che è tanto più efficace quanto più integrate tra loro sono le due tipologie di controllo.

Diagramma: Il quadro di sviluppo temporale del ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria

Fasi Ciclo Integrato	PROGRAMMAZIONE												ATTUAZIONE												RENDICONTAZIONE					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1) Definizione delle priorità politiche			■																											
2) Definizione della prima proposta di:																														
▪ <i>obiettivi strategici</i>					■																									
▪ <i>nota preliminare</i>					■																									
▪ <i>schede capitolo</i>							■																							
3) Aggiornamento della proposta di obiettivi strategici e della nota preliminare																														
▪ <i>Primo aggiornamento (a seguito dell'elaborazione del bilancio annuale e pluriennale).</i>									■																					
▪ <i>Secondo aggiornamento (a seguito della presentazione della finanziaria).</i>										■																				
4) Determinazione definitiva degli obiettivi strategici e dei relativi piani d'azione ed emanazione della direttiva annuale (entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di bilancio)														■																
5) Il monitoraggio dell'attuazione della direttiva																														
▪ <i>monitoraggio periodico</i>																		■				■								
▪ <i>monitoraggio finale</i>																										■				

APPENDICE

La passata esperienza del processo di pianificazione strategica nelle amministrazioni dello Stato: punti di forza e punti critici

1. La disciplina legislativa

Il processo di pianificazione strategica è regolato da alcune norme, contenute in testi legislativi diversi e parzialmente sovrapposte, che si riportano di seguito:

- articolo 3 del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279, per il quale «i Ministri, entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, assegnano (...) le risorse ai dirigenti generali titolari dei centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni, previa definizione degli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire»;
- articoli 4 e 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i quali stabiliscono che il Ministro periodicamente, e comunque entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, anche sulla base delle proposte dei dirigenti,
 - a) definisce obiettivi, priorità, piani e programmi da attuare ed emana le conseguenti direttive generali per l'attività amministrativa e la gestione;
 - b) effettua, ai fini dell'adempimento dei compiti definiti ai sensi della lettera a) l'assegnazione ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale generale;
- articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo il quale la direttiva annuale del Ministro, emanata in coerenza con eventuali indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, «costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello», identificando i principali risultati da realizzare e

determinando, «in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento»¹.

2. *L'avvio del processo di pianificazione strategica*

L'applicazione delle norme sopra riportate ha avuto inizio nell'ultimo scorcio della XIII legislatura con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 dicembre 2000 (*G. U. n. 21 del 26 gennaio 2001*), contenente indirizzi per la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione.

Hanno fatto seguito, nella legislatura successiva, le direttive del Presidente del Consiglio del 15 novembre 2001 (*G.U. n. 18 del 22 gennaio 2002*), dell'8 novembre 2002 (*G.U. n. 2 del 3 gennaio 2003*) e del 27 dicembre 2004 (*G.U. n. 26 del 2 febbraio 2005*).

3. *La qualità dei processi di pianificazione strategica*

3.1 I punti di forza

Il processo di pianificazione strategica, anche per il suo carattere innovativo rispetto alla tradizionale prassi amministrativa, ha richiesto tempo per affermarsi e consolidarsi. In una prima fase, è stato considerato da molte amministrazioni come

¹ L'articolo 2 del decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315, emanato in attuazione dell'articolo 29, comma 2, del decreto legge 4 luglio 2006, n. 223, convertito in legge, con modificazioni, dall'articolo 1 della legge 4 agosto 2006, n. 248, ha modificato l'articolo 7 del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, concernente l'istituzione del "Comitato tecnico scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico". La nuova norma, oltre a modificarne la denominazione ("Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato") attribuisce, in particolare, al Comitato i compiti di:

- assicurare la coerenza tra il programma di Governo e la pianificazione strategica nei ministeri;
- migliorare il collegamento fra gli obiettivi strategici e l'allocazione e l'uso delle risorse;
- elaborare proposte per la progressiva integrazione tra il processo di formazione del bilancio ed il processo di pianificazione strategica.

un ulteriore adempimento formale, del quale non si percepivano vantaggi e convenienza²

La responsabilità della bassa qualità della pianificazione strategica era da attribuire in buona parte, secondo il Comitato tecnico scientifico, alla scarsa partecipazione ad essa dei Ministri e al ruolo marginale dei Servizi di controllo interno (SECIN).

I primi segni di cambiamento sono stati segnalati nel terzo rapporto del Comitato, pubblicato nel mese di aprile 2004, che registrava un miglioramento del processo, a seguito dell'emanazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dell'8 novembre 2002, contenente le Linee Guida per l'elaborazione delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione.

Il miglioramento concerneva l'articolazione netta del processo di pianificazione strategica in tre distinte fasi (formulazione con atto di indirizzo del Ministro delle priorità politiche; proposta, da parte dei responsabili dei centri di responsabilità amministrativa [CRA], degli obiettivi strategici; emanazione della direttiva ministeriale), la riduzione del numero degli obiettivi, l'adozione di una terminologia unitaria, il maggiore rispetto delle scadenze formali e la messa a punto di un sistema di monitoraggio periodico (prevalentemente semestrale), rivolto a verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il miglioramento era attribuito all'azione dei SECIN, che, resi più credibili dal sostegno dei Ministri, erano stati in grado di esercitare una più intensa attività di supporto e di verifica di coerenza. Ulteriori positive innovazioni sono state introdotte con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del dicembre 2004, che ridefiniva la scansione delle varie fasi del processo di pianificazione strategica e fissava, oltre agli obiettivi strategici destinati a dare attuazione alle priorità politiche, obiettivi di miglioramento di efficacia ed efficienza e dava maggiore evidenziazione al ciclo pianificazione-controllo-ripianificazione.

² Comitato tecnico scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, *Secondo rapporto*, gennaio 2003, p. 22.

In particolare su questo ultimo punto, il paragrafo 2 della Direttiva del Presidente del Consiglio, dopo aver definito lo scopo del monitoraggio («rilevare lo stadio attuale di realizzazione, finanziaria e/o fisica degli obiettivi o dei relativi programmi di azione e dei progetti, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi operativi nonché le relative cause e proponendo gli interventi correttivi»), stabilisce opportunamente che ogni direttiva annuale debba dare conto dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva, rilevati sulla base di un preconsuntivo, specificando gli obiettivi raggiunti, quelli non raggiunti che si ritiene di abbandonare perché superati o non raggiungibili e quelli non raggiunti, totalmente o parzialmente, che si ritiene di riproporre o rimodulare con la nuova direttiva.

Infine, una novità di particolare rilievo della Direttiva del dicembre 2004 ha riguardato la redazione dell'atto di indirizzo del Presidente del Consiglio dei Ministri contenente i requisiti minimi cui deve ottemperare il sistema dei controlli di gestione, previsto dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 286 del 1999.

Nel 2005 i sistemi di controllo strategico di alcune amministrazioni sono andati a regime o hanno comunque presentato risultati molto positivi (secondo il giudizio del precedente Comitato, in particolare Economia, Difesa, Infrastrutture, Interno, Giustizia, Lavoro, Comunicazioni e Salute). Lo sviluppo e il consolidamento del ruolo dei SECIN ha determinato, a sua volta, un ulteriore progresso del processo di pianificazione strategica, con riferimento, in particolare, ai seguenti aspetti:

- livello di coerenza interna;
- selettività della struttura di obiettivi;
- completezza dell'articolazione della direttiva ministeriale;
- correttezza terminologica;
- ruolo attivo dei SECIN.

3.2 *I punti critici*

Nonostante i rilevati importanti miglioramenti, all'inizio della presente legislatura permanevano ancora rilevanti criticità nel processo di pianificazione strategica.

Il punto dove si registrava (e continua a registrarsi) la maggiore distanza tra il modello teorico previsto dalla legislazione e la prassi operativa riguarda il rapporto tra il processo di formazione del bilancio dello Stato e il processo di pianificazione strategica.

Questi due processi dovrebbero, secondo la disciplina vigente, essere connessi e coordinati in un ciclo all'interno del quale ciascun Ministro indica, in sede di formazione del bilancio di previsione, gli obiettivi e i programmi della propria amministrazione e, una volta approvato il bilancio, emana entro 10 giorni la direttiva ministeriale per l'attività amministrativa e la gestione. La brevità del termine di 10 giorni si spiega, appunto, con la considerazione che la ripartizione, attraverso la decisione di bilancio, delle risorse finanziarie tra le unità previsionali di base deve essere coerente con la pianificazione strategica.

Ciò si trae in modo in equivoco dall'articolo 4-*bis* della legge 5 agosto 1978 n. 468, introdotto con l'articolo 3 della legge 3 aprile 1997, n. 94, il quale stabilisce che, in sede di formazione del bilancio di previsione, «i Ministri indicano, anche sulla base delle proposte dei dirigenti responsabili della gestione delle singole unità previsionali, gli obiettivi e i programmi di ciascun Dicastero».

Il principio è ribadito dall'articolo 2 del decreto legislativo n. 279 del 1997, secondo il quale «gli stanziamenti dei singoli stati di previsione sono determinati esclusivamente in relazione alle esigenze funzionali e agli obiettivi concretamente perseguibili (...), tenuto conto degli oneri delle funzioni e dei servizi istituzionali e dei programmi e progetti presentati da ciascuna amministrazione, rimanendo preclusa ogni quantificazione basata sul mero calcolo della spesa storica incrementale».

In coerenza con tale impostazione, l'articolo 2, comma 4-*quater*, della citata legge n. 468 del 1978, prescrive che la nota preliminare, di cui è corredato ogni stato di

previsione del bilancio dello Stato, deve indicare, tra l'altro, «gli obiettivi che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi», le eventuali assunzioni di personale programmate nel corso dell'esercizio e gli «indicatori di efficacia ed efficienza che si intendono utilizzare per valutare i risultati».

Di fatto, al contrario, il raccordo in questione, come risulta dal rapporto di legislatura del Comitato tecnico scientifico, pubblicato nel marzo 2006, è stato sin qui carente nella maggior parte dei ministeri, i quali hanno partecipato al processo di formazione del bilancio dello Stato in assenza delle linee direttive della pianificazione strategica, che, conseguentemente, ha perso in buona misura il suo potenziale d'influenza.

Per ovviare a questa grave discrasia, la Direttiva del Presidente del Consiglio del 27 dicembre 2004 ha stabilito che il processo di pianificazione strategica abbia inizio prima dell'avvio del processo di formazione del bilancio dello Stato, in modo che, in attuazione del citato articolo 4-*bis* della legge n. 468 e successive modificazioni, gli stanziamenti delle spese siano determinati sulla base degli obiettivi e dei programmi di ciascun ministero. Si tratta, tuttavia, di un principio che non ha ancora ricevuto adeguata attuazione da parte delle amministrazioni.

Importanti per il consolidamento di una cultura della pianificazione strategica sono anche la durata del periodo di riferimento degli obiettivi strategici e la definizione degli obiettivi comuni a diverse amministrazioni.

Sotto il primo profilo, si rileva che detta durata sinora è stata incentrata soprattutto sull'annualità. Al riguardo, è appena il caso di rilevare che difficilmente un obiettivo di rilevante valenza strategica può essere realizzato in un orizzonte temporale così breve e che occorre, quindi, porre in essere strumenti che consentano una pianificazione pluriennale, con aggiornamenti annuali.

Sotto il secondo profilo, non è stato ancora affrontato in termini soddisfacenti il problema della definizione degli obiettivi comuni a diverse amministrazioni. Non si tratta di questione di scarso rilievo, in quanto la prassi tradizionale pregiudica la realizzazione delle priorità politiche trasversali, che proprio per questo attributo

rivestono maggiore rilevanza. E' anche emerso che le amministrazioni trovano difficoltà nel definire valori quantitativi di obiettivi strategici, elemento questo che incide negativamente sulla possibilità di introdurre sistemi affidabili di monitoraggio e valutazione.

Altre criticità del processo di pianificazione strategica riguardavano (e riguardano):

- la definizione degli obiettivi strategici (che solo raramente venivano ricavati a partire dalle priorità politiche, attraverso un processo di scomposizione gerarchica che assicurasse la coerenza del sistema);
- l'individuazione e misurazione degli indicatori di impatto riferiti agli obiettivi strategici. Tali indicatori hanno un duplice scopo: sono utili per monitorare l'efficacia generale del progetto, ma sono al contempo anche necessari per verificare la conformità della declinazione dell'obiettivo strategico in uno o più obiettivi operativi. Essi risultano, nei fatti, per lo più utilizzati soltanto in forma embrionale, ma sono, invece, un punto di raccordo essenziale perché risultati positivi del controllo di gestione si traducano anche nel conseguimento di risultati generali di efficienza ed efficacia delle politiche pubbliche. Sono, infatti, volti ad assicurare la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico e a garantire la coerenza tra intento politico e operato della pubblica amministrazione. E' di grande importanza, pertanto, che l'impiego di essi si sviluppi per quantità e qualità e divenga diffuso nell'amministrazione;
- la frequente discrasia fra obiettivi strategici e obiettivi operativi, spesso non collegati fra di loro, mentre gli obiettivi operativi devono costituire la declinazione degli obiettivi strategici e devono essere ad essi strettamente collegati;
- la non chiara distinzione tra l'attività di monitoraggio, tesa a rilevare il valore degli indicatori, e la valutazione dei risultati, che mira anche ad identificare le cause delle anomalie ed a proporre soluzioni;

- la necessità di migliorare le note preliminari, in quanto, tuttora (con riguardo al bilancio di previsione 2007), per numerose amministrazioni mancano gli indicatori e, in alcuni casi, anche gli obiettivi.

4. I punti essenziali per il miglioramento del processo di pianificazione strategica

E' imperativo che, in prospettiva, siano superate le criticità che sinora hanno impedito al processo di pianificazione strategica di esprimere tutta la sua potenzialità sul duplice versante del miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini ed alle imprese e del razionale uso delle risorse finanziarie.

Per conseguire questi ineludibili obiettivi, le nuove Linee Guida precedentemente esposte individuano i seguenti criteri cui dovranno ispirarsi le direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione:

- fissazione della data di inizio del processo di pianificazione strategica nel mese di marzo³ dell'anno precedente a quello di riferimento, vale a dire prima dell'avvio del processo di formazione del bilancio dello Stato, al fine di consentire che la determinazione degli stanziamenti di bilancio sia coerente con gli obiettivi e i programmi delle amministrazioni dello Stato;
- integrazione tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria attraverso l'inserimento degli adempimenti richiesti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per la formazione del bilancio dello Stato nell'ambito del procedimento preordinato alla predisposizione delle direttive ministeriali per l'attività amministrativa e la gestione;
- fissazione, attraverso un processo di scomposizione gerarchica delle priorità politiche, di un *numero ridotto* di obiettivi strategici *rilevanti e pertinenti* (nel

³ Si è ritenuto di fissare il mese di marzo, anziché quello di febbraio, previsto dalla Direttiva del Presidente del Consiglio del dicembre 2004, in quanto nella parte iniziale dell'anno i SECIN sono impegnati nella predisposizione del rapporto di monitoraggio e del rapporto di *performance*.

senso che devono essere presi in considerazione tutti gli obiettivi e solo quelli che sono idonei a realizzare la singola priorità politica);

- previsione, accanto agli obiettivi strategici, degli obiettivi di miglioramento di efficacia ed efficienza delle attività istituzionali;
- indicazione dei vincoli di *coerenza esterna* degli obiettivi strategici con le politiche pubbliche del ministero prese in considerazione dai documenti di programmazione del Governo e di *coerenza interna* tra i diversi livelli degli obiettivi, affinché si possa ragionevolmente assumere, in una logica *bottom-up*, che la realizzazione dell'attività nell'ambito delle risorse disponibili garantisca il perseguimento degli obiettivi operativi e che il conseguimento di questi ultimi garantisca, a sua volta, il raggiungimento degli obiettivi strategici funzionali alla realizzazione delle relative priorità politiche e, conseguentemente, quella del programma di Governo;
- determinazione accurata degli indicatori di impatto riferiti agli obiettivi strategici;
- miglioramento della funzionalità dei meccanismi di monitoraggio.

LISTA DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI

DPEF	Documento di Programmazione Economico-Finanziaria
MEF	Ministero dell'Economia e delle Finanze
PCM	Presidenza del Consiglio dei Ministri
RGS	Ragioneria Generale dello Stato
SECIN	Servizi/o di Controllo Interno
CRA	Centri di Responsabilità Amministrativa

ALLEGATO 2

***Direttiva generale per l'attività
amministrativa e la gestione per l'anno***

FORMAT

Presentazione

Il presente documento fornisce uno schema di riferimento, da utilizzare nell'autonomia di ciascuna amministrazione, per la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, prevista all'art.14, comma 1, del decreto legislativo n.165 del 2001.

Il documento costituisce una rielaborazione, a cura del Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, delle proposte elaborate dai Secin, riuniti in tre gruppi di lavoro .

Esso propone una struttura suddivisa in due parti, delle quali sono indicati gli elementi essenziali.

*La prima parte contiene quattro paragrafi concernenti il quadro sinottico delle **priorità politiche** e degli **obiettivi strategici**; l'individuazione dei responsabili della realizzazione degli **obiettivi strategici** e la relativa attribuzione delle risorse; il raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico; il sistema di monitoraggio della direttiva; nonché la clausola finale.*

*La seconda parte espone in modo analitico tutti gli elementi inerenti alla pianificazione strategica per l'anno. Essa prevede due sezioni. La prima contiene il quadro generale di riferimento e le **priorità politiche**. La seconda sezione è articolata in tante sottosezioni quante sono le **priorità politiche** in relazione alle quali sono stati definiti gli **obiettivi strategici** e le azioni necessarie per il loro conseguimento, attraverso i rispettivi **piani d'azione**, nel quadro dei programmi individuati per le diverse **missioni** in cui è organizzato il bilancio dello Stato (circolare MEF n.21 del 5.6.07).*

Le indicazioni per la redazione di ciascuna partizione in cui si articolano le due sezioni sono fornite nei testi redatti in carattere corsivo.

Struttura della Direttiva

PARTE PRIMA

1. Quadro sinottico delle **priorità politiche** e degli **obiettivi strategici**
 2. Realizzazione degli **obiettivi strategici** e attribuzione delle risorse
 3. Raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico
 4. Sistema di monitoraggio
- Clausola finale

PARTE SECONDA

Sezione 1

Quadro di riferimento e **priorità politiche**

Sezione 2

Obiettivi strategici e piani d'azione

Sottosezione 1

(Priorità politica 1) “...”

Sottosezione 2

(Priorità politica 2) “...”

Sottosezione N

(Priorità politica N) “...”

PARTE PRIMA

MINISTERO.... (Riportare intestazione dell'Amministrazione)

Il Ministro

Emana la seguente Direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno ...

1. Quadro sinottico delle priorità politiche e degli obiettivi strategici

Missione istituzionale n. "..." Programma n. "..." Programma n. "..."		
Priorità Programma di Governo (indirizzi per il paese)	Priorità politiche indicate dal Ministro – Atto di indirizzo del ...	Obiettivi strategici
I-1	P1	OS 1.1.
		OS 1.2.
I-2	P2	OS 2.1.
	P1	OS 1.1.
I-2	P2	OS 2.1.
		OS 2.2.
I-3	P1	OS 1.1.

*In questo paragrafo della direttiva è riportato il quadro sinottico delle **priorità politiche** desunte dall'Atto di indirizzo del Ministro, ed è individuato il complesso degli **obiettivi strategici** da conseguire ai fini della loro realizzazione, nell'ambito delle **missioni** e dei **programmi** in cui è organizzato il bilancio dello Stato.*

*In coerenza con le Linee guida del Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato, emanate con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007 (pagina 14), deve essere evidenziato, ove rilevante, il collegamento delle **priorità politiche** con gli indirizzi forniti nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri.*

*Si rinvia alla Parte Seconda della Direttiva per l'individuazione dettagliata degli **obiettivi strategici** collegati a ciascuna **priorità politica**, nonché dei **piani d'azione** contenenti le azioni, gli **obiettivi operativi** e le risorse assegnate.*

2. Realizzazione degli obiettivi strategici e attribuzione delle risorse

CRA							
Missione	Totale missione (€)	Programma	Totale programma (€)	Obiettivo strategico	Totale obiettivo strategico (€)	Totale strategici (€)	Restante dotazione (*)
Missione 1: "..."		Programma 1.1.	_____ €	Obiettivo strategico 1.1.1.	_____ €	_____ €	_____ €
				Obiettivo strategico 1.1.2.	_____ €		
		Programma 1.2.	_____ €	Obiettivo strategico 1.2.1.	_____ €	_____ €	_____ €
				Obiettivo strategico 1.2.2.	_____ €		
	_____ €						
(*) Dotazione restante del programma per le attività istituzionali ordinarie							

In questo paragrafo sono individuati i titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa-CRA (CdR, secondo Circ MEF-RGS n.21/2007), destinatari della Direttiva Annuale del Ministro, ai quali è affidata la realizzazione dei diversi **obiettivi strategici**.

Vengono evidenziati i casi in cui gli **obiettivi strategici** ricadano all'interno di un programma a cui concorrono più CRA e sono specificati i relativi strumenti di raccordo.

Per favorire l'integrazione tra i sistemi di valutazione e controllo è opportuno che, in questo paragrafo, la Direttiva del Ministro raccomandi ai titolari dei CRA (CdR) di procedere alla conseguente assegnazione degli **obiettivi operativi** ai dirigenti con riferimento all'art. 16 del decreto legislativo n. 165/2001.

Inoltre, la Direttiva individua le risorse assegnate agli **obiettivi strategici**, nel quadro delle **missioni** e dei **programmi** in cui è organizzato il bilancio dello Stato.

Essa indica anche le dotazioni finanziarie dei programmi destinati alle attività istituzionali ordinarie (obiettivi strutturali) come risultanti dalle **note preliminari** allegate allo Stato di previsione della spesa del Ministero.

Si rinvia alla Parte Seconda della Direttiva per l'individuazione dettagliata degli **obiettivi strategici** collegati a ciascuna **priorità politica**, nonché dei **piani d'azione** contenenti le azioni, gli **obiettivi operativi** e le risorse assegnate.

3. Raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico

*In questo paragrafo si richiama l'attenzione dei titolari dei CRA (CdR) sulla necessità che il controllo di gestione contribuisca all'alimentazione del sistema informativo per il controllo strategico, attraverso il monitoraggio degli **obiettivi operativi** direttamente collegati alle azioni programmate per il conseguimento degli **obiettivi strategici**.*

*In particolare, il controllo di gestione dovrà fornire gli elementi necessari a rilevare gli **indicatori** individuati nei **piani d'azione** ai fini del monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi.*

L'aggregazione dei dati più rilevanti riguardanti la gestione, anche in relazione al livello di sviluppo del controllo di gestione all'interno dell'amministrazione, potrà contribuire ad alimentare i cicli successivi di pianificazione strategica.

4. Sistema di monitoraggio

In questo paragrafo si invita il Secin ad effettuare il monitoraggio intermedio e finale dell'attuazione della direttiva annuale, anche attraverso l'acquisizione dei dati dai CRA.

In particolare, si individua la cadenza (indicativamente quadrimestrale) dei rapporti periodici di monitoraggio, nonché il termine entro il quale il Secin trasmette al Ministro il rapporto finale di monitoraggio (indicativamente entro il mese di gennaio), da rendersi in via riservata anche ai fini della valutazione della dirigenza apicale.

I rapporti intermedi di monitoraggio evidenziano le eventuali necessarie rimodulazioni degli obiettivi qualora siano intervenute cause oggettive che le giustifichino. Il rapporto finale di monitoraggio deve evidenziare gli obiettivi conseguiti o non conseguiti, totalmente o parzialmente, dei quali è da valutare la riproposizione nel successivo ciclo di pianificazione.

Inoltre, viene indicato il termine entro il quale il Secin, in collaborazione con i CRA, redige il rapporto di performance (indicativamente entro il mese di marzo), ai fini della comunicazione all'esterno dei risultati conseguiti dall'amministrazione con le risorse assegnate nell'esercizio precedente.

Clausola finale

“La presente direttiva è trasmessa alla Corte dei Conti per il tramite dell’Ufficio centrale di bilancio.

In attesa degli esiti di tale controllo, al fine di non compromettere la piena realizzazione degli obiettivi fissati, si dovrà provvedere all’avvio immediato di tutte le attività necessarie per la compiuta attuazione della presente direttiva”.

PARTE SECONDA

Sezione 1

Quadro di riferimento e priorità politiche

L'azione del Ministero ... è fortemente influenzata da taluni fenomeni particolarmente rilevanti e critici che emergono dall'attuale scenario socio-economico, interno e internazionale, e precisamente:

-
-
-

In relazione alla situazione di contesto descritta, e coerentemente con gli indirizzi prioritari del Programma di Governo (di cui alla Direttiva PCM del 12 marzo 2007) con atto di indirizzo in data ..., sono state indicate per l'anno 2008 le seguenti priorità politiche:

1.
2.
3.

La prima sezione include gli elementi generali che definiscono il quadro politico istituzionale di riferimento per la pianificazione strategica per l'anno.

Tali elementi comprendono:

- *Il contesto sul quale le politiche dell'amministrazione esplicano il loro impatto e i bisogni da soddisfare.*
- *Le **priorità politiche** definite in coerenza con gli indirizzi per l'attuazione del programma di governo forniti con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri.*

Sezione 2

Obiettivi strategici e piani d'azione

Sottosezione 1 (priorità politica 1) “...”

*La Sezione 2 è articolata in tante sottosezioni quante sono le **priorità politiche** definite dal Ministro, a ciascuna delle quali sono collegati degli **obiettivi strategici**, così come individuati nel corso del ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria, con particolare riferimento a quanto specificato in sede di redazione della **nota preliminare** e dei suoi aggiornamenti.*

*Per ogni **obiettivo strategico** è indicato il riferimento alla missione corrispondente e al relativo programma, nonché il CRA (CdR) al quale è affidata la sua realizzazione e le risorse ad esso assegnate in base alla nota preliminare.*

*Per ciascun obiettivo strategico è riportato il piano d'azione contenente le azioni necessarie al suo conseguimento ed i corrispondenti **obiettivi operativi**. Il piano d'azione specifica ed evidenzia gli **indicatori** sulla cui base verrà effettuato il monitoraggio degli **obiettivi strategici** e degli **obiettivi operativi**, secondo quanto indicato nel paragrafo 4 della Parte Prima.*

*Per ciascun **obiettivo strategico** deve essere precisato l'orizzonte temporale pluriennale e, ove ricorra il caso, deve essere specificato se si tratti di proseguimento di **obiettivo strategico** già programmato o di riproposizione di **obiettivi strategici** non conseguiti, totalmente o parzialmente, nel precedente ciclo di pianificazione.*

*Nel caso di **obiettivi strategici** condivisi da più CRA (CdR), appartenenti alla medesima amministrazione e/o a più amministrazioni, devono essere specificate le modalità di raccordo individuate per la realizzazione degli obiettivi*

Sottosezione 2

(priorità politica N. 2) “...”



ALLEGATO 3

Allegato 3

Format di Rapporto di Performance

Rapporto di Performance per l'anno ...

FORMAT

Presentazione

Il presente documento fornisce, nel rispetto dell'autonomia di ciascuna amministrazione, uno schema di riferimento per il Rapporto di Performance, previsto dalle Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007.

Il documento nasce da una rielaborazione, a cura del Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, delle proposte elaborate dai Secin, riuniti in tre gruppi di lavoro.

Rispetto al Format presentato nel corso del seminario del 21 novembre 2007, il presente documento presenta delle modifiche che si sono rese necessarie per rendere il Rapporto di Performance coerente con le esigenze informative derivanti dall'articolo 3, commi 68 e 69 della Legge 24 Dicembre 2007, n. 244 come specificato nel paragrafo 2 delle relative linee guida del CTS

Il Rapporto di Performance è redatto "sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio finale, a fini di comunicazione esterna dell'amministrazione" (Linee guida, Direttiva PCM, 12.3.07, pg. 29). Esso è scritto in un linguaggio semplice ed efficace e contiene elementi utili per far conoscere al Parlamento ed agli stakeholders il grado di conseguimento degli obiettivi strategici e l'utilizzo delle risorse assegnate.

La struttura del documento "Rapporto di Performance" riflette la struttura della direttiva del Ministro (così come definita nel relativo Format).

Esso si articola in tre sezioni. Nella prima vengono presentate le informazioni relative al quadro di riferimento; gli elementi rilevanti per il contesto; una presentazione sintetica delle priorità politiche e delle missioni e programmi del bilancio dell'amministrazione; gli obiettivi strategici e di miglioramento della gestione stabiliti nella direttiva annuale, nonché i risultati complessivamente raggiunti dall'amministrazione.

La seconda sezione è articolata secondo le priorità politiche, per ognuna delle quali si indicano gli obiettivi strategici e, sulla base degli indicatori più significativi, i risultati raggiunti e le attività principali che l'amministrazione ha svolto nell'anno per il loro conseguimento.

Nella terza sezione sono indicati i risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi di miglioramento della gestione.

Le indicazioni per la redazione di ciascuna partizione in cui si articolano le tre sezioni sono fornite nei testi redatti in carattere corsivo.

Struttura del Rapporto di Performance

Sezione 1

1. Il quadro generale di riferimento e le priorità politiche
2. Le missioni e i programmi dello stato di previsione dell'amministrazione
3. La struttura organizzativa dell'amministrazione e le risorse umane
4. Il quadro sinottico degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti
5. Il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e dei risultati conseguiti

Sezione 2

Sottosezione 1.
(priorità politica 1) "..."

Sottosezione N
(priorità politica N) "..."

Sezione 3

Sottosezione 1.
(programma 1) "..."

Sottosezione N
(programma N) "..."

Sezione 1

Questa Sezione è suddivisa in cinque sottosezioni. Nella prima sono presentati il quadro generale di riferimento e le priorità politiche. Nella seconda sono riportate le missioni ed i programmi del Bilancio dell'amministrazione. Nella terza sottosezione è illustrata la struttura organizzativa dell'amministrazione ed il quadro delle risorse umane. Nella quarta e la quinta sottosezione, è presentato il quadro sinottico degli obiettivi strategici e degli obiettivi di miglioramento della gestione ed i corrispondenti risultati conseguiti.

1. Il quadro generale di riferimento e le priorità politiche

Questa sottosezione include gli elementi generali che hanno contribuito a definire il quadro socio-economico e politico-istituzionale nel quale si è svolta l'attività oggetto della pianificazione strategica nell'anno oggetto della rendicontazione.

Tali elementi comprendono:

- Il contesto sul quale le politiche dell'amministrazione hanno esplicato il loro impatto e i bisogni che hanno inteso soddisfare (salvo quanto specificato di seguito, questa parte del rapporto ripropone gli elementi di contesto già contenuti nella direttiva annuale).*
- Sono anche segnalati gli eventuali elementi del contesto che hanno comportato modifiche negli obiettivi strategici dell'amministrazione o possono aver influenzato la sua performance.*

- *Le priorità politiche definite con l'atto di indirizzo del Ministro per guidare l'azione dell'amministrazione.*

Particolare cura dovrà essere posta affinché le priorità politiche siano espresse in un linguaggio atecnico e di facile comprensione anche a non addetti ai lavori.

2. Le missioni e i programmi dello stato di previsione dell'amministrazione

Missione n. "..."	Programma n. "..."	Priorità politica Ministro n. "..."	Obiettivo strategico n. "..."
M-X	P-X.1.	PP1	OS 1.1. OS 1.2. OS 1.3.
M-Y	P-X.2.	PP1	OS 2.1.
	P-Y.1.	PP2	OS 1.1.
	P-Y.2.	PP4	OS 2.1. OS 2.2.

Questa sottosezione contiene il quadro sinottico delle missioni e dei programmi del Bilancio che fanno capo all'amministrazione e mette in evidenza come le priorità politiche trovano attuazione, attraverso gli obiettivi strategici, all'interno dei programmi.

3. La struttura organizzativa dell'amministrazione e le risorse umane

In questa sottosezione viene presentata in forma grafica la macrostruttura organizzativa dell'amministrazione e si fornisce il quadro sinottico delle risorse umane che compongono la dotazione di personale dell'amministrazione suddiviso per fasce dirigenziali, aree contrattuali e profili professionali.

4. Il quadro sinottico degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti

Programma n. "..."	Priorità politica Ministro n. "..."	Obiettivo strategico n. "..."	Indicatori	Risultati	Risorse
P-X.1.	PP1	OS 1.1.
		OS 1.2.
		OS 1.3.
P-X.2.	PP1	OS 2.1.

Questa sottosezione contiene il quadro sinottico degli obiettivi strategici collegati a ciascuna priorità politica, e dei risultati conseguiti, in relazione alle risorse assegnate e spese, sulla base degli indicatori più significativi, con riferimento a ciascun programma del Bilancio. Anche gli obiettivi strategici, come le priorità politiche, sono espressi in un linguaggio atecnico e di immediata comprensione anche per i non addetti ai lavori.

5. Il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e dei risultati conseguiti

Programma n. "..."	Obiettivo di miglioramento n. "..."	Indicatori	Risultati	Risorse
P-X.1.	OdM 1.1.
	OdM 1.2.
P-X.2.	OdM 2.1.

Questa sottosezione contiene il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e del loro grado di realizzazione, in relazione alle risorse assegnate e secondo gli indicatori stabiliti, con riferimento a ciascun programma del Bilancio.

SEZIONE 2

Questa Sezione del Rapporto di Performance è articolata in tante sottosezioni quante sono le priorità politiche definite nell'atto di indirizzo del Ministro per l'anno al quale si riferisce la rendicontazione.

Sottosezione 1
(priorità politica 1): “...”

Per ciascuna priorità politica sono indicati:

- *I risultati raggiunti nel perseguimento degli obiettivi strategici più rilevanti, (sotto il profilo dell'impatto esterno) sulla base degli indicatori più significativi.*
- *Le risorse utilizzate per il perseguimento degli obiettivi strategici all'interno di ciascun programma del Bilancio.*
- *Le principali attività svolte per il conseguimento dei medesimi obiettivi.*

Per accrescere la trasparenza e l'efficacia comunicativa del documento, i risultati conseguiti dall'amministrazione dovranno essere presentati, per quanto possibile, in forma grafica.

Sottosezione 2
(priorità politica N): “...”

|

SEZIONE 3

Questa Sezione del Rapporto di Performance è articolata in tante sottosezioni quanti sono i programmi del Bilancio dell'amministrazione. Per ciascuno di essi, si dà conto dei risultati conseguiti per il miglioramento della gestione in relazione agli obiettivi previsti dalla direttiva.

Sottosezione 1.
(programma 1) “...”

I risultati dovranno essere presentati attraverso indicatori (di qualità dei servizi erogati, di efficienza gestionale e di efficacia operativa), rilevati anche sulla base delle informazioni raccolte attraverso il controllo di gestione e presentate in forma aggregata.

Inoltre, dovranno essere evidenziate le linee di intervento individuate e perseguite dall'amministrazione al fine di migliorare l'efficienza, la produttività e l'efficacia, nonché i casi di maggiore successo registrati.

Sottosezione N
(programma N) “...”

|

ALLEGATO 4



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO PROGRAMMA DI GOVERNO
COMITATO TECNICO SCIENTIFICO PER IL CONTROLLO
STRATEGICO NELLE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO

Roma 31 luglio 2007

Documento di consultazione sull'applicazione della Circolare RGS n. 21 del 5
giugno 2007

Premessa

Dopo l'emanazione delle Linee guida contenute nella Direttiva Prodi del 12 marzo 2007, che indicavano le fasi del processo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria, la Ragioneria Generale dello Stato (RGS) è ulteriormente intervenuta su tali processi rimodulandoli in corso d'anno con la Circolare n. 21 del 5 giugno 2007.

La Circolare è stata oggetto di incontri fra il CTS e i Secin, al fine di verificarne, in sede applicativa, la coerenza con le indicazioni contenute nelle suddette Linee guida. Nel corso di questi incontri sono emerse alcune criticità e alcuni profili problematici che richiedono una riflessione ed una soluzione unitaria, per garantire coerenza ed uniformità di applicazione da parte di tutti i Secin.

Il CTS ha, quindi, deciso di aprire una consultazione con tutti i Secin, sottoponendo loro un documento nel quale si indicano le principali criticità e le possibili soluzioni.

Tutti i Secin sono pregati di far avere le loro osservazioni sul documento di consultazione entro il **10 settembre** alla dott.ssa Maria Rosaria Testa (m.testa@palazzochigi.it).

Sono naturalmente gradite, oltre alle risposte alle domande poste nel documento di consultazione, ulteriori osservazioni e commenti, ove i Secin li ritengano utili.

Le risposte dei Secin, che si prega di argomentare, saranno utilizzate per costruire un orientamento unitario e condiviso, che sarà illustrato in un documento a conclusione della consultazione, a seguito di un apposito incontro con i Secin che sarà organizzato nel mese di settembre.

Le principali criticità oggetto della presente consultazione riguardano:

1. Gli obiettivi strutturali

La circolare distingue fra obiettivi strategici ed obiettivi strutturali. Mentre la definizione degli obiettivi strategici non sembra richiedere ulteriori precisazioni, occorre chiarire quale rapporto sussista fra gli “obiettivi strutturali” della Circolare e gli “obiettivi per il miglioramento dell’attività istituzionale ordinaria” previsti nelle Linee guida metodologiche della Direttiva Prodi predisposte dal Comitato.

1. C’è coincidenza?

2. Gli obiettivi strutturali riguardano le attività istituzionali in quanto tali e non solo il loro miglioramento?

3. Essi si riferiscono ai compiti di supporto riconducibili alla missione “Servizi istituzionali e generali delle pp.aa.?” (sarebbe preferibile parlare di obiettivi gestionali?) o anche obiettivi afferenti ad attività istituzionali non strategiche?

4. Gli obiettivi strutturali sono relativi anche ad attività non istituzionali, ma di carattere permanente e ricorrente, mentre gli obiettivi strategici riguardano solo attività con carattere di novità?

5. Quale rapporto c’è tra obiettivi strutturali e obiettivi continuativi?

6. Gli obiettivi strutturali devono o meno collocarsi sul livello operativo e prevedere piani di azione e/o programmi operativi?

7. E’ necessaria una modifica della classificazione degli obiettivi? Quale potrebbe essere una classificazione degli obiettivi unitaria da utilizzare in sede di

programmazione finanziaria e pianificazione strategica? Sarebbe utile predisporre e condividere un unico glossario?

2 La responsabilità dei programmi

La Circolare prevede che al centro del processo di pianificazione e di programmazione sia posto il “programma”, che può coinvolgere anche più centri di responsabilità all’interno di un ministero. In questo caso è prevista, come “innovazione strategica che garantisce una visione unitaria delle risorse relative ad ogni singolo programma”, il coordinatore del programma condiviso da più centri di responsabilità (p. 8 della Circolare e p. 27 della Nota tecnica 1).

Occorre chiarire quali sono le modalità migliori per assicurare tale coordinamento:

1. il coordinamento è realizzato direttamente dal Ministro? con quali strumenti?

2. il coordinamento viene affidato ad un delegato del Ministro? può essere affidato ad un componente del Gabinetto? secondo quali criteri deve essere scelto il delegato? con quali strumenti? il coordinamento affidato ad un delegato del Ministro può incidere sull’autonomia dei dirigenti coinvolti nella gestione dei programmi?

3. il coordinamento viene affidato al capo dipartimento o ai capi dipartimento congiuntamente, a seconda della collocazione dei CRA coinvolti?

4. il coordinamento viene affidato al responsabile di uno dei CRA coinvolti? scelto secondo quali criteri? il coordinamento può essere affidato al responsabile del personale?

5. come si svolge il coordinamento e come si verifica la sua efficienza ed efficacia?

3. La predisposizione di proposte di previsioni finanziarie ed economiche

La circolare prevede la predisposizione di proposte di previsioni finanziarie ed economiche, ma non è chiara la scansione cronologica, né il rapporto con gli altri elementi della pianificazione strategica.

1. Posto che la definizione delle priorità politiche e degli obiettivi strategici deve essere propedeutica alla definizione delle proposte di previsioni finanziarie ed economiche a legislazione vigente, anche per realizzare le finalità di riallocazione e riqualificazione della spesa indicate nella premessa della Circolare, quali sono le modalità con le quali i Secin possono contribuire alla predisposizione di tali proposte, oltre che alla predisposizione della nota preliminare?

2. Quali criticità comporta il coinvolgimento dei Secin in tale attività? Tali criticità riguardano la sfera dei rapporti tra Secin e CRA; Secin e Gabinetto; Secin Uffici centrali di bilancio – RGS?

4. Indicatori

1. Gli indicatori vanno utilizzati anche per la misurazione degli obiettivi strutturali e continuativi (posto che i due termini abbiano significati diversi)?

2. Posto che gli indicatori vanno applicati anche agli obiettivi strutturali, è possibile fare una prima sperimentazione già da questo ciclo?

ALLEGATO 5



PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

Dipartimento per il programma di Governo

**Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle
amministrazioni dello Stato**

**LINEE GUIDA PER LO SVOLGIMENTO
DELL'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA DI CUI ALLA LEGGE
FINANZIARIA 2008**

(Legge 24 Dicembre 2007, n. 244, articolo 3, comma 68)

gennaio 2008

Indice

1. Introduzione
2. Contenuto e struttura della Relazione
 - 2.1. Le informazioni relative al quadro di riferimento
 - 2.2. Le informazioni relative al conseguimento degli obiettivi strategici
 - 2.3. Le informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di miglioramento della gestione
3. Ruolo dei SECIN e tempistica

Appendici

1. Glossario
2. Indicatori: esemplificazioni

Allegato: Format del Rapporto di Performance

1. Introduzione

La legge finanziaria 2008 (legge n. 244/2007) ha introdotto, all'articolo 3, commi 68 e 69, un nuovo importante momento di collegamento e verifica fra Governo e Parlamento, incentrato sui risultati dell'attività di controllo strategico.

La legge prevede, infatti, che ciascun Ministro trasmetta alle Camere, entro il 15 giugno di ciascun anno, una relazione sui risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente e sulle attività svolte nel corso del primo quadrimestre e che gli esiti complessivi dell'insieme dell'attività ministeriale siano sintetizzati in una relazione del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Le informazioni e i dati così elaborati e organizzati sono oggetto dell'esame delle Commissioni parlamentari competenti per i profili ordinamentali e per i profili finanziari generali.

La legge individua in dettaglio il contenuto delle relazioni ministeriali e attribuisce un ruolo centrale, al fine della loro predisposizione, ai Secin, in quanto uffici responsabili dell'attività istruttoria per ciascuna singola relazione ministeriale. Al fine di consentire ai Secin di operare in un quadro unitario e coerente, la legge prevede inoltre che il Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato indichi le linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria.

La procedura di reporting così disegnata consente e richiede a ciascuna amministrazione di dare conto delle attività svolte, dei risultati raggiunti, delle criticità esistenti e dei possibili rimedi e, allo stesso tempo, dà carattere sistemico al collegamento fra attività di governo ed esame parlamentare della stessa attività, prevedendo che essa si svolga ad una data fissa e sulla base di una metodologia unitaria e che venga sintetizzata, nei suoi elementi essenziali e generali, dal Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Il Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico, in attuazione delle previsioni di legge, ha predisposto le Linee guida illustrate di seguito, con le quali si indicano in dettaglio i contenuti necessari della relazione ministeriale, i collegamenti e la

successione fra di essi, la tempistica e le attività da svolgere ai fini della raccolta e della elaborazione delle informazioni necessarie. Si è ritenuto utile completare il lavoro inserendo un glossario dei termini utilizzati (Appendice 1), una esemplificazione in materia di indicatori (Appendice 2) e il format del Rapporto di Performance (Allegato).

Il Comitato tecnico-scientifico ha naturalmente tenuto conto dell'attività già svolta in collaborazione con i Secin nel corso dell'ultimo anno e ha, per quanto possibile, cercato di orientare l'attività istruttoria sulla base dei format e delle metodologie già discusse e approvate, per le quali è iniziata la sperimentazione, come, appunto, il Rapporto di Performance.

Le Linee guida si pongono, quindi, in continuità con il lavoro già avviato, ma lo collocano in una dimensione più formalizzata e di carattere sistematico e permanente, che consenta di assicurare la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia del nuovo collegamento fra attività di governo ed esame parlamentare del rendimento dell'amministrazione introdotto con la legge finanziaria del 2008.

2. Contenuto e struttura della Relazione

Ai fini della *relazione* del Ministro al Parlamento, il lavoro istruttorio da compiere da parte dei Servizi di controllo interno (*SECIN*) sullo stato di attuazione della *direttiva annuale* del Ministro dovrà riguardare sia il passato esercizio sia il primo quadrimestre dell'esercizio in corso.

Le informazioni da fornire nella *relazione*, relative al passato esercizio, saranno quelle rilevate dal *monitoraggio finale* e utilizzate nella predisposizione del *rapporto di performance*¹. Alle informazioni contenute nel *rapporto di performance* dovranno essere aggiunte quelle relative al primo quadrimestre dell'anno in corso, sulla base del relativo rapporto di monitoraggio.

La *relazione* dovrà dare conto dei risultati relativi sia agli *obiettivi strategici* sia agli *obiettivi di miglioramento della gestione*, individuati nella *direttiva* annuale del Ministro.

Pertanto, la *relazione* finale del Ministro alle Camere è suddivisa in due parti: la prima relativa all'esercizio concluso, coincidente con il *rapporto di performance*; la seconda relativa al primo quadrimestre dell'anno in corso. Anche per la seconda parte, la struttura e i contenuti riflettono, per quanto possibile, quelli del *rapporto di performance*, così come specificato di seguito e illustrato nel relativo Format.

La *relazione* è integrata da una sezione contenente le informazioni di cui alle lett. b) e c) del comma 68, art 3, *Legge 24 Dicembre 2007, n. 244*.

¹ Infatti il *rapporto di performance* rende conto dei risultati raggiunti con le risorse assegnate e le spese effettuate ed è preparato dal SECIN, in collaborazione con i titolari dei *centri di responsabilità amministrativa*.

2.1. Le informazioni relative al quadro di riferimento

In questa parte vengono presentate sinteticamente le informazioni di quadro secondo la struttura sottoindicata.

1. Il quadro generale di riferimento e le priorità politiche
2. Le missioni e i programmi dello stato di previsione dell'amministrazione
3. La struttura organizzativa dell'amministrazione e le risorse umane
4. Il quadro sinottico degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti
5. Il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e dei risultati conseguiti

Il quadro generale di riferimento e le priorità politiche

Questo paragrafo include gli elementi generali che hanno contribuito a definire il quadro socio-economico e politico-istituzionale nel quale si è svolta l'attività oggetto della *pianificazione strategica* nel periodo (esercizio precedente e primo quadrimestre dell'esercizio in corso) oggetto della rendicontazione.

Tali elementi comprendono:

- Il contesto sul quale le politiche dell'amministrazione hanno esplicato il loro impatto e i bisogni che hanno inteso soddisfare.
- Gli eventuali elementi del contesto che hanno comportato modifiche negli obiettivi dell'amministrazione o possono aver comunque influenzato la sua performance.
- Le *priorità politiche* definite con l'atto di indirizzo del Ministro per guidare l'azione dell'amministrazione.

Le missioni e i programmi dello stato di previsione dell'amministrazione

Questo paragrafo contiene il quadro sinottico delle missioni e dei *programmi* del Bilancio che fanno capo all'amministrazione e mette in evidenza come le *priorità politiche* trovano attuazione, attraverso gli *obiettivi strategici*, all'interno dei *programmi*.

Missione n. "..."	Programma n. "..."	Priorità politica Ministro n. "..."	Obiettivo strategico n. "..."		
M-X	P-X.1.	PP1	OS 1.1.		
			OS 1.2.		
			OS 1.3.		
	P-X.2.	PP1	OS 2.1.		
M-Y	P-Y.1.	PP2	OS 1.1.		
			P-Y.2.	PP4	OS 2.1.
					OS 2.2.

La struttura organizzativa dell'amministrazione e le risorse umane

Questo paragrafo presenta in forma grafica la macrostruttura organizzativa dell'amministrazione e fornisce il quadro sinottico delle risorse umane che compongono la dotazione di personale dell'amministrazione suddiviso per fasce dirigenziali, aree contrattuali e profili professionali.

Il quadro sinottico degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti

Questo paragrafo contiene il quadro sinottico degli *obiettivi strategici* collegati a ciascuna *priorità politica*, e dei risultati conseguiti, in relazione alle risorse assegnate e spese, sulla base degli *indicatori* più significativi, con riferimento a ciascun *programma* del Bilancio.

Programma n. "..."	Priorità politica Ministro n. "..."	Obiettivo strategico n. "..."	Indicatori	Risultati	Risorse
P-X.1.	PP1	OS 1.1.
		OS 1.2.
		OS 1.3.
P-X.2.	PP1	OS 2.1.

Il quadro sinottico degli obiettivi di miglioramento della gestione e dei risultati conseguiti

Questa parte della *relazione* contiene il quadro sinottico degli *obiettivi di miglioramento della gestione* e del loro grado di realizzazione, in relazione alle risorse assegnate e secondo gli *indicatori* stabiliti, con riferimento a ciascun *programma* del Bilancio.

Programma n. "..."	Obiettivo di miglioramento n. "..."	Indicatori	Risultati	Risorse
P-X.1.	OdM 1.1.
	OdM 1.2.
P-X.2.	OdM 2.1.

2.2. Le informazioni relative al conseguimento degli obiettivi strategici

In questa parte del documento, per ciascuna *priorità politica* sono indicati:

- I risultati raggiunti nel perseguimento degli *obiettivi strategici* più rilevanti, (sotto il profilo dell'impatto esterno) sulla base degli *indicatori* più significativi.
- Le risorse utilizzate per il perseguimento degli obiettivi strategici all'interno di ciascun *programma* del Bilancio.
- Le principali attività svolte per il conseguimento dei medesimi obiettivi.

2.3. Le informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di miglioramento della gestione

In questa sezione l'amministrazione, per ciascuno dei *programmi* del Bilancio, dà conto dei risultati conseguiti per il miglioramento della gestione, in relazione agli obiettivi previsti dalla *direttiva*.

I risultati dovranno essere presentati attraverso indicatori (di qualità dei servizi erogati, di efficienza gestionale e di efficacia operativa), rilevati anche sulla base delle informazioni raccolte attraverso il controllo di gestione e presentate in forma aggregata.

Inoltre, dovranno essere evidenziate le linee di intervento individuate e perseguite dall'amministrazione al fine di migliorare l'efficienza, la produttività e l'efficacia, nonché i casi di maggiore successo registrati.

3. Ruolo dei SECIN e tempistica

L'articolo 3 della Legge 24 Dicembre 2007, n. 244 affida al Servizio di controllo interno (SECIN) l'istruttoria ai fini della presentazione in Parlamento della relazione da parte di ciascun Ministro.

Tale attribuzione riconosce un ruolo chiave ai SECIN, nel ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria, in coerenza con quanto specificato nelle Linee guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007.

Infatti, sulla base di tali linee guida, il SECIN effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva annuale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo i dati dai CRA, e redige i rapporti periodici di monitoraggio che trasmette al Ministro per i necessari provvedimenti.

Inoltre il SECIN redige ogni anno un rapporto annuale di monitoraggio dell'attuazione dei piani e di conseguimento degli obiettivi previsti dalla direttiva annuale. Il SECIN, in collaborazione con i titolari dei CRA², redige il *rapporto di performance* a fini esterni, che costituisce parte integrante della Relazione, come specificato nel paragrafo 2 delle presenti Linee Guida.

Le diverse fasi dell'attività istruttoria necessaria ai fini della presentazione in Parlamento della relazione da parte di ciascun ministro seguono la tempistica sottoindicata:

- Entro il **31 gennaio**, il Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato (CTS), propone ai SECIN le linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria.
- Entro il **31 marzo**, ciascun SECIN trasmette al CTS la prima bozza del *Rapporto di performance* relativo all'esercizio 2007 (prima parte della *relazione*).
- Entro il **31 maggio**, ciascun SECIN completa il lavoro istruttorio con i dati relativi al primo quadrimestre dell'anno in corso (seconda parte della Relazione) e trasmette al Ministro la *relazione*. Entro la stessa data la *relazione* viene trasmessa anche al CTS ,ai fini della predisposizione della *relazione* al

² È utile ribadire come tale ruolo implichi un forte coinvolgimento, dei titolari dei CRA che, attraverso il controllo di gestione, dispongono di una parte rilevante delle informazioni necessarie per alimentare il sistema informativo per il controllo strategico. Il controllo di gestione è, infatti, volto a verificare l'efficienza e l'efficacia operativa dell'attività amministrativa che viene posta in essere per il conseguimento degli obiettivi operativi, nei quali sono articolati i piani d'azione, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati.

Parlamento da parte del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

- Entro il **10 giugno** il CTS riassume gli esiti complessivi dell'attività istruttoria svolta da ciascun SECIN, ai fini della predisposizione della *relazione* al Parlamento da parte del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.
- Entro il **15 giugno** ciascun Ministro trasmette la *relazione* alle Camere. Entro la stessa data il Ministro per l'attuazione del programma di Governo trasmette la propria *relazione* alle Camere.

Nella tabella seguente, le fasi con le relative scadenze, vengono collocate nel ciclo integrato di pianificazione strategica e *programmazione finanziaria*.

Fasi Ciclo Integrato	PROGRAMMAZIONE												ATTUAZIONE												RENDICONTAZIONE					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1) Definizione delle priorità politiche			■																											
2) Definizione della prima proposta di:																														
▪ <i>obiettivi strategici</i>					■																									
▪ <i>nota preliminare</i>					■																									
▪ <i>schede capitolo</i>							■																							
3) Aggiornamento della proposta di obiettivi strategici e della nota preliminare																														
▪ <i>Primo aggiornamento (a seguito dell'elaborazione del bilancio annuale e pluriennale).</i>									■																					
▪ <i>Secondo aggiornamento (a seguito della presentazione della finanziaria).</i>										■																				
4) Determinazione definitiva degli obiettivi strategici e dei relativi piani d'azione ed emanazione della <i>direttiva</i> annuale (entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di bilancio)												■																		
5) Il monitoraggio dell'attuazione della <i>direttiva</i>																														
▪ <i>monitoraggio periodico</i>																	■				■									
▪ <i>monitoraggio finale</i>																							■							
Attuazione art.3, c.68, 1 Legge 24 Dicembre 2007, n. 244																														
Il CTS emana le linee guida ai SECIN																														
Ciascun SECIN trasmette al CTS la prima bozza del Rapporto di Performance																														
Ciascun SECIN trasmette al Ministro e al CTS la <i>relazione</i> da presentare al Parlamento																													■	
Ciascun Ministro trasmette alle Camere e al CTS la relativa <i>relazione</i>																														■
Il Ministro per l'attuazione del programma di Governo trasmette la propria relazione alle Camere																														■

Appendice 1

GLOSSARIO

Si riportano, di seguito, soltanto i termini utilizzati nelle Linee Guida e se ne indica il significato ai fini dell'attività di controllo strategico e dell'attività istruttoria per la quale i Secin sono responsabili ai fini dell'attuazione delle disposizioni della legge finanziaria 2008.

<p>Attività istituzionale ordinaria (Linee Guida allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, Premessa)</p>	<p>E' la normale attività istituzionale svolta dalle amministrazioni pubbliche. Essa ha i seguenti caratteri: è disciplinata dalla legge; è finalizzata al conseguimento della "Missione dell'amministrazione" (<i>Cfr. Voce</i>); ha carattere permanente, ricorrente o continuativo; è di lunga durata, in quanto cambia solo con la modifica normativa della missione; ha un ambito molto esteso; genera responsabilità disciplinare o amministrativa. Secondo le linee guida allegate alla Direttiva del PCM del 12.3.2007, questo tipo di attività può dar vita a "Obiettivi di miglioramento" da indicare in direttiva quando particolarmente significativi (<i>Cfr. Voce</i>). A questa attività sono riconducibili gli interventi per la realizzazione dei cosiddetti "Obiettivi strutturali" (<i>Cfr. Voce</i>) cui fa riferimento la circolare 21/2007 della RGS.</p>
<p>Attività istituzionale strategica</p>	<p>E' l'attività istituzionale volta al raggiungimento degli "Obiettivi strategici" (<i>Cfr. Voce</i>), che trae origine dalle priorità politiche, che possono variare da una legislatura all'altra nonché tra i diversi periodi di programmazione di una medesima legislatura. Essa ha i seguenti caratteri: è prevista da atti di indirizzo politico-amministrativo; è finalizzata al conseguimento di obiettivi particolarmente rilevanti/prioritari per le politiche del Governo (obiettivi strategici); ha carattere di selettività proprio perché individua obiettivi prioritari; genera -in principio- responsabilità dirigenziale.</p>
<p>Funzioni – obiettivo (Art. 6 legge 468/1978 e successive modificazioni; art.8 d.lgs.286/1999)</p>	<p>Criterio di classificazione delle spese del bilancio dello Stato, ora superato dalla nuova struttura del bilancio (Circolare MEF n. 21/2007). Costituiva il quarto livello della classificazione COFOG (Classification of the Functions of Government).</p>
<p>Missioni dell'amministrazione (Art. 6 d.lgs 286/1999)</p>	<p>"La missione di un'amministrazione identifica l'ambito in cui l'amministrazione opera in termini di politiche pubbliche perseguite" (Linee guida allegate alla direttiva PCM 12.3.2007, paragrafo 2.1.1, nota 5).</p>

Missioni del bilancio dello Stato (Circolare MEF 21/2007, Allegato 3, Schede Programmi/Obiettivi)	“Rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica. Sono una rappresentazione politico-istituzionale del bilancio, necessaria per rendere più trasparenti le grandi voci di spesa e per meglio comunicare le direttrici principali di azione”. “Ogni missione si realizza concretamente attraverso più programmi (<i>Cfr. Voce</i>)” La nuova struttura del Bilancio è basata su 34 missioni.
Missioni istituzionali (Circolare MEF 18 del 28.4.2006)	Corrispondono alle Funzioni-obiettivo (<i>Cfr. Voce</i>).
Obiettivi (Art. 4 d.lgs. 165/2001)	“ <i>Obiettivi operativi</i> ”, “ <i>Obiettivi strategici</i> ”, <i>Obiettivi strutturali</i> ” (<i>Cfr. Voci</i>)
Obiettivi continuativi (Circolare MEF 21/2007, Sintesi, par. 2)	L’espressione coincide con quella di “Obiettivi strutturali (<i>Cfr. Voce</i>).
Obiettivi di miglioramento delle performance (Art. 8 d.lgs 286/1999; Linee guida per la pianificazione strategica allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, Premessa e par. 2.1.4 e 2.2; art. 3, c. 68, LF 2008)	Riguardano la “Attività istituzionale ordinaria” (<i>Cfr. Voce</i>) ed hanno ad oggetto l’efficacia operativa, l’efficienza (conseguimento degli stessi risultati dell’anno precedente con una quantità minore di risorse oppure conseguimento, con la stessa quantità di risorse, di risultati maggiori o migliori) e la qualità delle prestazioni.
Obiettivi gestionali (Art. 4 d.lgs 286/1999)	“ <i>Obiettivi operativi</i> ”, “ <i>Obiettivi strategici</i> ”, “ <i>Obiettivi strutturali</i> ” (<i>Cfr. Voci</i>)
Obiettivi operativi (Art. 6 d.lgs 286/1999; Linee guida per la pianificazione strategica allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, par. 2.2)	Sono riferiti alle azioni individuate per il conseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi di miglioramento delle performance.
Obiettivi strategici (Linee guida per la pianificazione strategica allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, par. 2.2)	“Sono definiti in relazione a ciascuna priorità politica e si riferiscono alle politiche pubbliche che sono di competenza dell’amministrazione in quanto coerenti con la sua missione”. Costituiscono gli obiettivi prioritari da assegnare alle unità dirigenziali di primo livello e sono realizzati attraverso piani di azione.
Obiettivi strutturali (Circolare MEF 21/2007, par. 3, punto 2)	Sono indicati dalla circolare del MEF 21/2007. Sono complementari agli obiettivi strategici e sono da ricondurre all’attività istituzionale ordinaria. Nell’ambito dell’attività cosiddetta strutturale possono essere definiti obiettivi di miglioramento.
Piani (Artt. 4 e 14 d.lgs 165/2001)	“ <i>Piani di azione</i> ” (<i>Cfr. Voce</i>)
Piani d’azione (Linee guida per la pianificazione strategica allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, par. 2.2)	Prevedono le azioni necessarie al conseguimento degli “Obiettivi strategici” (<i>Cfr. Voce</i>). E’ lo strumento che assicura lo stretto collegamento tra obiettivo strategico, azioni necessarie al suo conseguimento ed obiettivi operativi associati alle azioni ed è predisposto dal titolare del CRA.

<p>Priorità politiche (Linee guida per la pianificazione strategica allegate alla Direttiva PCM 12.3.2007, par. 2.1.1)</p>	<p>Direttrici politiche di carattere primario stabilite dal Ministro, nel contesto della missione dell'amministrazione, per realizzare gli indirizzi programmatici contenuti nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, tenuto conto dello scenario socioeconomico e istituzionale.</p>
<p>Programmi di azione (Artt. 4 e 14 d.lgs 165/2001)</p>	<p>Espressione contenuta nella Direttiva PCM del 27.12.2004, ora sostituita da "Piani d'azione" (<i>Cfr.</i> <i>Voce</i>)</p>
<p>Programmi del bilancio dello Stato (Circolare MEF 21/2007, Sintesi, par. 2)</p>	<p>"Rappresentano aggregati omogenei di attività svolte all'interno di ogni singolo Ministero per perseguire obiettivi ben definiti". I programmi servono a realizzare le Missioni dell'amministrazione. La nuova struttura di Bilancio prevede 169 programmi.</p>

Appendice 2

Indicatori, esemplificazioni

La misurazione degli obiettivi strategici, come di quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori, la cui individuazione è affidata ai SECIN e a specifici gruppi di lavoro coordinati dal Dipartimento per il programma di Governo della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Nel rapporto di *performance* il ricorso ad indicatori dovrebbe essere quanto più possibile ampio, poiché essi consentono di esprimere in modo sintetico e immediato sia i principali contenuti degli obiettivi che l'amministrazione si è posta, sia il grado di successo che attraverso la sua azione essa ha riportato nel conseguirli.

Come già illustrato nella Linee guida del Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007 per l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione del programma di Governo, gli indicatori possono essere di diversi tipi.

Gli indicatori devono essere, possibilmente, di tipo quantitativo e per ciascuno di essi si deve determinare il valore che si intende raggiungere.

Una definizione generale degli indicatori si trova nelle Linee guida allegate alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell' 8 novembre 2002, secondo la seguente tipologia:

- indicatori di realizzazione finanziaria, che misurano l'avanzamento della spesa prevista;

- indicatori di realizzazione fisica, che misurano il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento;
- indicatori di risultato, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- indicatori di impatto, che esprimono l'impatto che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (pubblica amministrazione, collettività, sistema economico, ecc.).

Gli obiettivi strategici definiti sono da quantificare, nella generalità dei casi, attraverso indicatori di risultato e di impatto. Per gli obiettivi operativi, invece, gli indicatori di riferimento sono in prevalenza quelli di realizzazione (fisica e finanziaria) e, in alcuni casi, gli indicatori di risultato, mentre di norma non sono per essi utilmente impiegabili indicatori di impatto.

La definizione di un indicatore associato ad un obiettivo può risultare di particolare complessità nel caso in cui alcuni obiettivi non siano immediatamente traducibili in indicatori quantitativi di facile misurabilità ed univocità. In questi casi, secondo le Linee guida citate, si può ricorrere, in alternativa, a:

- indicatori di tipo binario (si/no);
- indicatori di tipo qualitativo (alto/medio/basso);
- indicatori proxy, in grado di misurare il raggiungimento di un obiettivo mediante un complesso di indicatori non direttamente riferiti all'obiettivo stesso.

La RGS nella circolare n. 18 del 28 aprile 2006 riordina questa classificazione degli indicatori accompagnandola con diverse esemplificazioni.

E' importante evidenziare che lo scopo degli indicatori è diverso a seconda del tipo di obiettivo, strategico o operativo, al quale siano associati.

In particolare, gli indicatori associati ad obiettivi operativi sono finalizzati a rilevare e misurare sia il procedere dell'attività amministrativa necessaria al perseguimento dell'obiettivo, sia la realizzazione della stessa attività secondo criteri di razionale uso delle risorse disponibili.

Gli indicatori associati ad obiettivi strategici sono finalizzati, invece, a rilevare e misurare l'efficacia e l'impatto e, al contempo, la corretta declinazione dell'obiettivo strategico in (uno o più) obiettivi operativi. Si assicura, così, la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa.

Per superare eventuali difficoltà di quantificazione nella traduzione degli obiettivi strategici in indicatori, è possibile ricorrere, come si è già detto sopra, agli indicatori c.d. "*proxy*", che consentano di misurare il grado di perseguimento anche di obiettivi strategici di ambito assai generale.

A titolo di esempio riportiamo alcune schede programma riprese estratte dalla nota preliminare del 2007 di alcune amministrazioni e indichiamo alcuni possibili indicatori di impatto e di risultato possibili che potrebbero essere associati agli obiettivi strategici indicati.

MINISTERO LAVORO e DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Scheda Programmi/Obiettivi			
CENTRO DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA N. 3	Direzione generale degli ammortizzatori sociali e degli incentivi all'occupazione (B)		
MISSIONE DI RIFERIMENTO	26. Politiche del lavoro		
PROGRAMMA DI RIFERIMENTO	4. Sostegno al reddito		
OBIETTIVO N. 2	Realizzazione degli interventi in favore delle cd. "fasce deboli" per la creazione di un nuovo sistema di incentivi all'occupazione e di sostegno alle politiche di reimpiego.		
Descrizione del contenuto dell'obiettivo	<i>Accordi con le regioni per sostegno all'occupazione di fasce deboli. Fondo azioni di sviluppo locale con finalità occupazionali.</i>		
Data inizio:	01/01/05	Data fine:	31/12/05
Obiettivo pluriennale	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	
		Obiettivo strategico	<input checked="" type="checkbox"/>
		Obiettivo strutturale continuativo	<input type="checkbox"/>
STANZIAMENTI PREVISTI PER LA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO			
Capitolo	Stanziamanti in c/ competenza		
7208	€ 541.890.277,00		
1600, 1603, 1606, 1608, 1612	€ 528.789,20		
Totale Obiettivo.	€ 342.219.066,20		
ALTRI CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA COINVOLTI			
Capitolo	Stanziamanti previsti in c/ competenza		
	€ -		
Totale Obiettivo	€ -		
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO			
Tipo indicatore	Descrizione indicatore	Valore dell'indicatore	
Indicatore di realizzazione fisica	Rapporto tra accordi programmati e accordi realizzati	1	
EVENTUALI FABBISOGNI DI PERSONALE			
La Direzione generale continua ad operare con un numero di funzionari assolutamente insufficiente. Si fa presente, inoltre che recentemente sono stati trasferiti quattro dipendenti, senza alcuna sostituzione.			

*ESEMPIO DI INDICATORE POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO:
 Variazione a fine anno del tasso di occupazione delle categorie interessate in rapporto alla variazione del tasso di occupazione generale per regione.*

MINISTERO DELL'ISTRUZIONE

OBIETTIVO N° 5 –		
Innalzamento dell'obbligo di istruzione a 15 anni attraverso specifici interventi educativi e didattici		
Data inizio: 01/01/08	Data fine: 31/12/08	
Obiettivo pluriennale: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Obiettivo strategico <input checked="" type="checkbox"/>	Obiettivo continuativo <input type="checkbox"/>
Ripartizione degli stanziamenti previsti sull'obiettivo per Centro di Responsabilità Amministrativa		
Centri di responsabilità responsabili della esecuzione dell'obiettivo		Stanziamenti in competenza (€)
Dipartimento Istruzione		
Totale Obiettivo		
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO		
Descrizione Indicatore	Tipo Indicatore (vedi tabella precedente)	Valore obiettivo dell'indicatore nel 2008
Tassi di ripetenza e promozione	Quantitativo	Quantificazione degli aventi diritto

3

ESEMPIO DI INDICATORI POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO

Variatione rispetto al 2005 della percentuale sedicenni iscritti a scuola rispetto ai sedicenni presenti sul territorio nazionale secondo dati Istat.

Percentuali dei sedicenni iscritti presso il sistema scolastico rispetto a quelli "in corso"

MINISTERO DELL'INTERNO:

Schede Programmi/Obiettivi (Una scheda per ciascun programma)		
SCHEDA PROGRAMMA n° 8.3 Prevenzione dal rischio e soccorso pubblico		
Missione di riferimento: Missione 8: Soccorso civile		
OBIETTIVO N° 8.3.1: Proseguire nell'attuazione di iniziative volte ad assicurare la massima funzionalità ed operatività del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco e il consolidamento del Sistema Nazionale di Difesa Civile privilegiando a tal fine le seguenti linee strategiche:		
<p>a) Sviluppo della capacità operativa in funzione degli scenari di rischio sempre più complessi e molteplici in cui le specializzazioni e l'integrazione tra le procedure specialistiche assumono importanza sostanziale ai fini di una risposta efficace nell'ambito del soccorso pubblico.</p> <p>b) Miglioramento degli strumenti funzionali allo svolgimento dei compiti istituzionali in termini di adeguamento tecnologico e razionalizzazione delle strutture tecnico-logistiche e strumentali finalizzato ad aumentare la qualità del servizio reso.</p> <p>c) Attuazione del processo di riforma del C.N.VV.F. attraverso la prosecuzione della riorganizzazione della struttura e la valorizzazione delle risorse umane delle varie componenti VV.F.</p> <p>d) Sviluppo degli strumenti di prevenzione dai rischi rafforzando la cooperazione interistituzionale a livello nazionale ed internazionale implementando la ricerca e la sperimentazione di settore e promuovendo la diffusione della cultura della sicurezza antincendi.</p> <p>e) Rafforzamento dei meccanismi di collaborazione nell'ambito del Sistema Nazionale di Difesa Civile attraverso lo sviluppo di sinergie con le altre articolazioni decisionali centrali e periferiche per una più efficiente pianificazione nazionale</p>		
Descrizione del contenuto dell'obiettivo: Fornire una risposta operativa sempre più adeguata alla complessità degli scenari privilegiando l'integrazione delle procedure specialistiche, l'ottimizzazione dei reparti e nuclei speciali VF ed il ricorso ad una maggiore collaborazione interistituzionale; garantire una maggiore efficienza della struttura tecnico-logistica VF attraverso la razionalizzazione dei sistemi di telecomunicazione, delle reti VF e dei sistemi informativi, una maggiore funzionalità delle sedi di servizio anche attraverso la reingegnerizzazione degli impianti ed il ricorso ad energie alternative; proseguire nell'attuazione della riforma del Corpo e aumentare il livello di professionalità delle risorse umane attraverso la valorizzazione di tutte le componenti; rafforzare il sistema di prevenzione consolidando la sorveglianza sul mercato dei prodotti antincendi, la ricerca e la sperimentazione, utilizzando lo strumento della cooperazione interistituzionale, e favorendo lo sviluppo della		
cultura della sicurezza antincendi		
Data inizio 01-01-2008	Data fine: legislatura	
Obiettivo pluriennale SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Obiettivo strategico <input checked="" type="checkbox"/> Obiettivo continuativo <input type="checkbox"/>	
Ripartizione degli stanziamenti previsti sull'obiettivo per Centro di Responsabilità Amministrativa		
Centri di responsabilità responsabili della esecuzione dell'obiettivo	Stanziamenti in competenza (€)	
Dipartimento dei Vigili del Fuoco, del soccorso pubblico e della difesa civile	€ 71.225.488	
Dipartimento per le Politiche del personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse finanziarie e strumentali	€ 90.000	
Totale Obiettivo 8.3.1	€ 71.315.488	
INDICATORI ASSOCIATI ALL'OBIETTIVO		
Descrizione Indicatore	Tipo Indicatore (vedi tabella precedente)	Valore obiettivo dell'indicatore nel 2008
1) Indicatore di impatto/suono		

ESEMPIO DI INDICATORE POSSIBILE DA ASSOCIARE ALL'OBIETTIVO:

Variazione, rispetto al 2006, dei tempi di risposta tra richiesta di soccorso e intervento sul posto, per tipologia di intervento, in rapporto al numero di unità operative e mezzi disponibili