

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro



Piano triennale della performance 2017-2019

Consiglio Nazionale Economia e Lavoro



64471114

0000699-28/04/2017-CNEL-CNEL-P

Roma, 27 aprile 2017

Sommario

INDIRIZZI DIRETTIVI PER IL 2017	3
INTRODUZIONE.....	8
CAPITOLO 1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	9
CAPITOLO 2. IL CNEL: NATURA E AMBITI DI ATTIVITÀ, CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA.....	12
CAPITOLO 3. ALBERO DELLA PERFORMANCE: LE PRIORITA' PROGRAMMATICHE DEL CONSIGLIO E DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA.....	15
CAPITOLO 4. SINTESI METODOLOGICA DEL PROCEDIMENTO PER LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI STRATEGICI.....	23



Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
Il Presidente f.f.

VISTO l'art. 99 della Costituzione della Repubblica italiana;
VISTA la legge 30 dicembre 1986, n. 936 e ss.mm.ii;
VISTO il dlgs 30 luglio 1999, n. 286, in particolare l'articolo 8;
VISTO il dlgs 30 marzo 2001 n. 165 e ss.mm. ii;
VISTO il dlgs 7 marzo 2005 n. 82 e ss.mm.ii;
VISTO il dlgs n. 150 del 27 ottobre 2009;
VISTA la legge n. 196 del 31 dicembre 2009;
VISTO il dlgs n. 123 del 30 giugno 2011;
VISTO il Dl n. 95 del 6 luglio 2012, convertito dalla Legge n. 135 del 7 agosto 2012;
VISTO il vigente Regolamento degli Organi del CNEL;
VISTO il vigente Regolamento di amministrazione e di contabilità del CNEL;
VISTI i CCNL del personale dirigente e non dirigente del CNEL;
VISTO il Bilancio di previsione per l'anno 2017 approvato dalla Assemblea del 15 novembre 2016;
CONSIDERATO il programma di attività del CNEL per l'anno 2017 approvato dalla Assemblea del 20 dicembre 2016;
SENTITO l'Ufficio di Presidenza nella seduta del 27 gennaio 2017;
VISTO il verbale dell'Ufficio di Presidenza 28 febbraio 2017

DETERMINA

di adottare l'allegato "Documento di Indirizzi Direttivi per l'anno 2017".

Consiglio Nazionale Economia e Lavoro



296-6.7-28/02/2017-CNEL-PR-P


Delio Napoleone

Documento di Indirizzi Direttivi per l'anno 2017

Negli anni recenti la condizione istituzionale del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro ha vissuto una condizione di grave incertezza, conseguenza del ddl di riforma costituzionale, poi sottoposto a referendum il 4 dicembre u.s.. L'esito referendario ha fatto venir meno la proposta di cancellazione dell'Istituzione, che dovrà, pertanto, affrontare un percorso di riforma.

L'attuale assetto giuridico-istituzionale del CNEL appare, tuttavia, comunque caratterizzato dal regime di *prorogatio*, intervenuto a seguito della fine naturale della IX Consiliatura (27 luglio 2015), che invita principalmente ad operare "nei ragionevoli limiti abitualmente praticati in tutti i casi consimili" (Parere dell'Avvocatura Generale dello Stato del 31.07.2015), oltre alle richieste del Governo e del Parlamento.

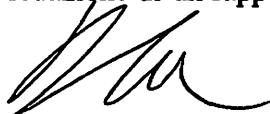
In questa situazione tali compiti sono chiaramente riferibili ad adempimenti e attività ai quali il CNEL è tenuto in forza di leggi pienamente vigenti, la cui pregnanza è stata corroborata dall'esito del voto referendario.

L'attività istituzionale è oggi altresì notevolmente condizionata, oltre che dai rilevanti fenomeni ricordati, dalle restrizioni di spesa introdotte dalla legge di stabilità per il 2015, con la quale si eliminavano, tra l'altro, i rimborsi delle spese per la partecipazione alle riunioni dei Consiglieri. Inoltre, si sono registrate le dimissioni di alcuni Consiglieri appartenenti a diverse Categorie, fermo restando l'assetto legale del Consiglio.

Nel quadro attuale la condizione del CNEL ha necessità di una significativa azione di riforma volta ad aggiornare la *mission* e la composizione; tale obiettivo richiede una piena attenzione del Parlamento e del Governo.

E pur tuttavia l'azione dinamica e propositiva del CNEL, sia in termini di relazioni istituzionali rinnovate, che in termini di proposte, appare indispensabile anche per evitare di cadere in un cono d'ombra inerziale che potrebbe rigenerare, a lungo andare, riflessi critici intorno alla vita dell'Istituzione.

L'Assemblea del 21 febbraio 2017 ha approvato all'unanimità la richiesta di presa in considerazione di un disegno di legge sulla riforma del CNEL. Il disegno di legge, prevede, tra l'altro, nuove modalità di nomina dei Consiglieri, in linea con il quadro di riferimento europeo; la formulazione di pareri obbligatori, ma non vincolanti, per i maggiori atti di finanza pubblica; la funzione di certificazione del grado di rappresentatività nazionale delle varie organizzazioni del settore privato; la redazione di un rapporto sul Benessere equo e sostenibile in collaborazione con l'ISTAT.



Il disegno di legge è stato inviato al Presidente del Consiglio dei Ministri per la successiva presentazione alle Camere, come contributo al confronto Parlamentare.

Nella riunione del 20 dicembre 2016 l'Assemblea ha approvato il Programma di attività (art. 8, comma 1 del Regolamento Organi) per l'anno 2017 e il 15 novembre è stato approvato il bilancio di previsione per il medesimo anno con il parere positivo del Collegio dei revisori dei conti.

La realizzazione del programma di attività presuppone una puntuale, franca e leale collaborazione da parte della struttura del Segretariato generale, al fine di supportare i cambiamenti che matureranno con un'azione amministrativa lineare e spedita. Le risorse necessarie per l'attività ordinaria sono state trasferite dal Presidente al Segretario generale.

Si riportano di seguito le linee guida per l'azione amministrativa:

1) Uno dei primi focus che la presente direttiva prende in considerazione è relativo alla piena implementazione del cosiddetto "testo unico" sulla rappresentanza, accordo interconfederale del 2014 che assegna al CNEL l'importante funzione di ponderare e certificare la consistenza numerica e il peso effettivo delle organizzazioni sindacali del settore privato, come anche previsto nel citato ddl di autoriforma del CNEL.

2) Al fine di garantire il pieno sostegno del Segretariato all'azione del Consiglio, occorre avviare, fin da subito, la fase di indirizzo e avvio della costruzione del nuovo CCNL, con riferimento alla sezione (funzioni centrali) nella quale trovano collocazione le clausole applicabili al personale, dirigente e non, del CNEL. Queste ultime delimiteranno i confini entro i quali sviluppare la contrattazione integrativa relativa all'ordinamento professionale e ai meccanismi incentivanti della struttura, e gli altri istituti rimessi a tale livello.

3) Il modello adottato per la costruzione degli attuali quattro comparti pubblici (funzioni centrali, funzioni locali, sanità, istruzione e ricerca), deve essere adottato per conformare l'archivio dei CCNL pubblici, che deve essere, a sua volta, adeguatamente supportato dal punto di vista dell'infrastruttura informatica, con la necessaria autonomia funzionale, come richiesto dalle norme vigenti.

4) Sul piano operativo, si dovrà ripristinare la piena operatività della struttura amministrativa in tutte le sue componenti e prevedere una riorganizzazione della stessa, procedendo contestualmente alla revisione triennale della dotazione organica e alla programmazione triennale del fabbisogno di personale.

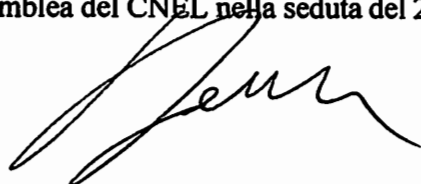


5) La nuova fase deve ruotare attorno alla costruzione di una effettiva capacità del Consiglio di comunicare con efficacia all'esterno. Ciò impone la necessità di attivare, da parte dei vertici della struttura amministrativa, un'agile organismo, alle dirette dipendenze della Presidenza, che si occupi della predisposizione e della divulgazione dei comunicati stampa e del sito istituzionale, i cui contenuti vanno adeguati e posti in stretta connessione rispetto alle attività di programma del Consiglio.

6) La Presidenza intende riavviare e gestire a livello di contatti ordinari i rapporti con il CESE europeo, i CES nazionali, l'AICESIS e con altri organismi internazionali come l'OIL, l'OCSE e l'ECOSOC delle Nazioni Unite, in un quadro orientato allo scambio di informazioni e buone pratiche e all'esercizio del dialogo sociale come percorso di rafforzamento della democrazia partecipativa. A tale fine auspica la realizzazione, da parte dei vertici del Segretariato - nel più breve tempo possibile - di una struttura amministrativa snella per gli affari internazionali operante alle dirette dipendenze della Presidenza.

L'Istituzione, inoltre, dovrà assicurare lo svolgimento dei propri compiti di legge, valorizzando le risorse professionali interne e, al fine di conseguire la maggior produttività possibile, anche ricorrendo ad accordi e programmi di collaborazione con altre Istituzioni. In tale quadro, nei limiti inderogabili dell'attuale Bilancio, anche al fine di tutelare e valorizzare il patrimonio di competenze professionali esistente al CNEL, si svolgeranno le attività formative e di aggiornamento finalizzate all'attività in essere e ai futuri compiti.

Tutto ciò considerato, si procede ad adottare il *Piano della performance* per l'anno 2017 al fine di orientare l'azione del Consiglio verso il conseguimento degli obiettivi approvati dall'Assemblea del CNEL nella seduta del 20 dicembre 2016.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. De Luca', is written over the bottom of the text block.

Il Piano della performance per il 2017 individua:

- le priorità programmatiche per l'attività istituzionale nel periodo considerato;
- le priorità programmatiche per l'azione amministrativa, sulle quali si fondano gli obiettivi specifici di competenza del dipartimento per l'attuazione del programma e degli uffici del Segretariato generale.

Le *performance* dirigenziali saranno oggetto del monitoraggio e delle valutazioni dell'OIV ai sensi del d. lgs n. 150/2009 e della legge n. 190/2012 e dei successivi interventi normativi in materia. Di tale collaborazione, come in passato, si avvarrà la Presidenza nell'esercizio delle sue funzioni di controllo, tenuto anche conto della natura giuridica e dell'attività specifica del CNEL.

Il Segretario generale del CNEL pone in essere ogni iniziativa per garantire la piena funzionalità degli Uffici e dei servizi del Segretariato generale, nonché per assicurare all'azione amministrativa il massimo grado di efficienza, efficacia ed economicità, nel quadro della regolarità della gestione e nel rispetto delle norme attualmente vigenti e applicabili al CNEL, pone in essere ogni utile iniziativa finalizzata a rendere più fluide le funzioni istituzionali del Consiglio e di tutti i suoi Organi.

Roma, 28 febbraio 2017



Il Presidente f.f. del CNEL

Delio NAPOLEONE

INTRODUZIONE

Il *Piano della performance 2017-2019* del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (di seguito "*Piano*") rappresenta un elemento di ripresa di continuità nella recente storia del CNEL.

Il 2016, infatti è stato caratterizzato dai numerosi eventi già richiamati che hanno fortemente limitato l'attività del Consiglio.

Il presente Piano fa riferimento al triennio 2017-2019. Nel periodo considerato il CNEL continuerà la sua attività, sia pure con le limitazioni a cui si è fatto riferimento, nel pieno rispetto degli impegni istituzionali assunti nel documento programmatico della citata Assemblea del novembre scorso.

Contestualmente saranno avviate le azioni necessarie a traghettare l'Istituzione verso l'auspicata riforma che ne aggiorni la composizione e la *mission*.

Il Piano della performance 2017-2019 si sostanzia nell'individuazione di obiettivi strategici, operativi e gestionali, nel monitoraggio periodico sull'avanzamento degli interventi programmati per il raggiungimento degli obiettivi stessi e nella valutazione periodica sul livello di *performance* conseguito dal Consiglio.

Nel processo d'individuazione degli obiettivi saranno, inoltre, considerati gli adempimenti cui l'Istituzione deve provvedere in materia di aggiornamento del Piano triennale anticorruzione e di *tutela della trasparenza e dell'integrità e di lotta alla corruzione e all'illegalità*. Tali misure, finalizzate a rendere più trasparente l'operato dell'Amministrazione e a contrastare i fenomeni di corruzione/illegalità, richiedono un forte impegno da parte dell'Amministrazione ed è, quindi, necessario che siano opportunamente valorizzate anche nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*.

Il *Piano della performance 2017-2019* si compone di tre capitoli.

Il primo capitolo delinea il quadro normativo di riferimento.

Il secondo capitolo fornisce alcuni elementi sulla natura del CNEL, sugli ambiti di attività e relativa configurazione organizzativa.

Il terzo capitolo descrive l'albero della *performance* del Segretariato generale a supporto del Consiglio, ovvero le priorità programmatiche per l'attività istituzionale e le priorità programmatiche per l'azione amministrativa, sulle quali si fondano gli obiettivi specifici di competenza dei dirigenti

dei dipartimenti e degli uffici del Segretariato generale, individuando percorsi attuativi coerenti con le linee programmatiche del Consiglio stesso.

La piena conoscibilità del *Piano* e dei suoi contenuti sarà assicurata mediante la pubblicazione del documento nella sezione del sito internet del CNEL denominata “*Amministrazione trasparente*”.

CAPITOLO 1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Con la legge 4 marzo 2009, n. 15 (*Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti*), il legislatore statale ha, tra l’altro, dettato alcuni capisaldi in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche e di trasparenza dell’azione amministrativa, incaricando il Governo di adottare la disciplina di dettaglio per innovare coerentemente i sistemi di valutazione in essere.

I principi-guida più rilevanti contenuti nella legge n. 15/2009 si possono così sintetizzare:

- programmare gli obiettivi in via preventiva e verificare il loro conseguimento a consuntivo;
- elevare gli standard qualitativi ed economici nel processo di produzione dei servizi pubblici;
- considerare la trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalla pubblica amministrazione;
- utilizzare parametri di valutazione delle prestazioni che consentano il raffronto dei risultati conseguiti da altre amministrazioni, anche straniere;
- coinvolgere opportunamente gli utenti nel sistema di valutazione dell’attività amministrativa;
- privilegiare l’informatica quale strumento di interlocuzione tra Amministrazione e cittadini;
- pubblicizzare i risultati conseguiti dalla gestione pubblica.

Il Governo ha dato attuazione alla delega approvando il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*).

Il Titolo II (articoli da 2 a 16) del decreto in parola è dedicato alla misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*. In particolare, l’articolo 4, comma 2, struttura il ciclo di gestione della *performance*, l’articolo 10 disciplina il piano della *performance*, qualificandolo come

documento programmatico e la relazione sulla *performance*; l'articolo 14 disciplina gli Organismi indipendenti di valutazione della *performance*.

Ai sensi dell'articolo 13 del medesimo decreto, è stata istituita la *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche* (CIVIT, successivamente divenuta ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione, ai sensi della legge n. 125/2013) che opera in posizione di indipendenza di giudizio e di valutazione e in piena autonomia, con il compito di *“indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale, informando annualmente il Ministro per l'attuazione del programma di Governo sull'attività svolta”*.

Data la stretta connessione esistente con la misurazione e la valutazione della *performance*, si ritiene utile fare un rapido cenno alla recente normativa approvata in materia di *promozione della trasparenza e dell'integrità e di contrasto alla corruzione e all'illegalità*. Si segnalano, in particolare, le seguenti disposizioni a corredo del quadro normativo già illustrato:

- l'articolo 11 del già citato d.lgs. n. 150/2009 ha ampliato la definizione del principio di trasparenza, da intendersi come *“accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”*, e ha prescritto l'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. La medesima disposizione ha anche previsto che l'osservanza del principio di trasparenza costituisce raggiungimento del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione, con ciò riconducendo la materia alla potestà legislativa esclusiva dello Stato;

- la legge 6 novembre 2012, n. 190 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*), ha introdotto nuovi obblighi e adempimenti a carico delle Pubbliche Amministrazioni per stimolare la legalità del proprio operato, prefigurando opportune misure di carattere preventivo e repressivo, tra le quali l'adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione;

- il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), attuativo della legge n. 190/2012, ha unificato e integrato la disciplina in materia

di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità a carico delle Pubbliche Amministrazioni. Il decreto ha, altresì, fornito l'articolazione per strutturare in modo uniforme la sezione dei siti internet istituzionali denominata "Amministrazione trasparente", ove sono contenuti i dati che gli enti sono tenuti a pubblicizzare per finalità di trasparenza;

- il decreto legislativo 19 aprile 2013, n. 39 (*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*), reca una nuova regolamentazione dei limiti per l'affidamento degli incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice, al fine di contribuire a contrastare episodi di corruzione all'interno degli enti;

- il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 (*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*), attuativo della legge n. 190/2012, declina i doveri minimi cui sono assoggettati i dipendenti pubblici e che deve essere integrato e specificato dai codici di comportamento adottati dalle singole amministrazioni.

- la legge 30 ottobre 2013, n. 125, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013, n. 101, recante disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni, introduce l'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche, in luogo della CIVIT. La sua composizione è stata rivista dall'art. 5 comma 3 della legge sopra citata che ha sostituito il comma 3 dell'art. 13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; l'organo collegiale è composto dal presidente e da quattro componenti. L'Autorità mantiene le sue competenze in materia di valutazione e trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

- il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, ha disposto il trasferimento al Dipartimento della funzione pubblica delle funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance di cui era titolare l'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC);

- la legge 124/2015 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche interviene per razionalizzare diversi settori: semplificazione amministrativa; organizzazione; personale; semplificazione normativa; fra i decreti attuativi più significativi si evidenziano::

- *D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza - Freedom of Information Act (FOIA)*;

- DPR 9 maggio 2016, n. 105: Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni.

Fra le altre si cita, infine, la determinazione ANAC n. 1310 del 28/12/2016 recante linee guida sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016.

CAPITOLO 2. IL CNEL: NATURA E AMBITI DI ATTIVITÀ, CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Il CNEL è organo di rilevanza costituzionale, previsto dall'art. 99 della Costituzione, che recita: *“Il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro è composto, nei modi stabiliti dalla legge, di esperti e di rappresentanti delle categorie produttive, in misura che tenga conto della loro importanza numerica e qualitativa.*

E' organo di consulenza delle Camere e del Governo per le materie e secondo le funzioni che gli sono attribuite dalla legge.

Ha l'iniziativa legislativa e può contribuire alla elaborazione della legislazione economica e sociale secondo i principi ed entro i limiti stabiliti dalla legge.”

Il CNEL è stato istituito dalla legge n. 33 del 5 gennaio 1957. La composizione e le attribuzioni sono disciplinate dalla **legge n. 936 del 30 dicembre 1986.**

Il Consiglio è composto da sessantaquattro **consiglieri**:

- Dieci esperti, qualificati esponenti della cultura economica, sociale e giuridica, dei quali otto nominati dal Presidente della Repubblica e due proposti dal Presidente del Consiglio dei Ministri;
- Quarantotto rappresentanti delle categorie produttive, dei quali ventidue in rappresentanza del lavoro dipendente, di cui tre in rappresentanza dei dirigenti e quadri pubblici e privati, nove in rappresentanza del lavoro autonomo e diciassette in rappresentanza delle imprese;
- Sei in rappresentanza delle associazioni di promozione sociale e delle organizzazioni del volontariato, dei quali, rispettivamente, tre designati dall'Osservatorio nazionale dell'associazionismo e tre designati dall'Osservatorio nazionale per il volontariato.

I membri del Consiglio durano in carica 5 anni e possono essere riconfermati.

Il CNEL svolge la propria attività attraverso gli Organi Consiliari istituiti ai sensi della **normativa vigente**

La composizione degli Organi Consiliari è disposta in modo da tener conto delle rappresentanze di categoria e degli esperti presenti nel CNEL, anche con riferimento alle materie trattate, nonché delle indicazioni espresse da ciascun Consigliere.

Gli organi consiliari istruiscono le materie affidate dal programma di attività e ne riferiscono alla Assemblea.

Il Presidente rappresenta il Consiglio ed esercita le funzioni che gli sono attribuite dalla legge e dai Regolamenti. Promuove, dirige e coordina l'attività del CNEL.

Nella seconda parte della IX Consiliatura (gennaio 2012 - luglio 2015) in seguito all'entrata in vigore della nuova normativa e delle modifiche alla composizione del CNEL, sono state istituite le seguenti 4 commissioni istruttorie:

- *per la politica economica, le politiche europee e la competitività del sistema produttivo (I)*
- *per le politiche del lavoro e dei sistemi produttivi (II)*
- *per le reti infrastrutturali, i trasporti, le politiche energetiche e l'ambiente (IV)*
- *politiche sociali e della pubblica amministrazione (V)*

oltre alla *Commissione speciale dell'informazione (III)*, prevista e disciplinata dagli articoli 16 e 17 della legge 936/86. La commissione è preposta alla raccolta, alla organizzazione ed alla elaborazione delle informazioni in materia di mercato del lavoro, andamenti retributivi e contrattazione collettiva; impartisce le direttive per l'istituzione dell'Archivio nazionale dei Contratti e della Banca Dati sul Mercato del Lavoro (art. 17). E' presieduta dal Presidente del CNEL o, su delega, da un consigliere scelto tra i 10 consiglieri esperti ed è composta da 15 consiglieri.

Nel mese di ottobre 2015, a seguito delle vicende cui si è fatto riferimento, il Presidente facente funzione ha istituito, con determinazione prot. n. 3326-6.7 del 15 ottobre 2015 una Commissione istruttoria unica, che ha operato nel 2016 e proseguirà nel 2017.

Inoltre, presso il CNEL è stato istituito l'ONC – Organismo Nazionale di Coordinamento per le politiche di integrazione sociale dei cittadini stranieri, ai sensi della legge 6 marzo 98 n. 40 e nel decreto legislativo 25 luglio 1998 n. 286 (Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero, e successive modificazioni ed integrazioni).

Il Segretario Generale è nominato con Decreto del Presidente della Repubblica, su Proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, sentito il Presidente del CNEL (art. 22, comma 1 della legge 936/1986)). Il comma 2 recita: Il Segretario generale e' preposto ai servizi del Consiglio ed esercita le funzioni previste *dalla legge e dal regolamento*.

Il vigente Regolamento sul funzionamento degli Organi del CNEL prevede, all'art.10, comma 1: "Il Segretario Generale è preposto ai servizi del CNEL ed esercita le funzioni che gli sono attribuite dalla legge, dai regolamenti e dalle direttive deliberate dall'Ufficio di Presidenza, sulla base degli indirizzi formulati dal Consiglio di Presidenza."

Il Segretario Generale, nell'esercizio delle funzioni che gli sono attribuite dalle leggi e dai regolamenti e nell'ambito delle direttive impartite dall'Ufficio di Presidenza, è responsabile della gestione amministrativa del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.

Il Segretariato generale del CNEL è articolato in Dipartimenti e Uffici.

La dotazione organica del CNEL prevede, oltre al Segretario generale, 7 dirigenti, di cui 1 di prima fascia e 6 di seconda fascia.

Il personale nelle aree professionali consta di 68 unità in organico, così ripartite: 33 in area C; 26 in area B e 9 in area A. **In totale 75 unità** (Tabella 1 allegata al DPCM 13 gennaio 2014: Rideterminazione della dotazione organica del CNEL).

Il personale oggi in servizio al CNEL conta sulle seguenti unità di personale:

- oltre al Segretario generale, 4 dirigenti di ruolo, 1 di prima fascia e 3 di seconda fascia;
- 52 unità di ruolo in servizio più 5 comandati da altra amministrazione, per un totale di 57 unità in servizio di personale non dirigenziale;

per un **totale di 61 unità**, evidenziando, quindi, una notevole carenza di risorse umane rispetto alla pianta organica.

Le risorse finanziarie

Nel novembre u.s. è stato approvato il bilancio di previsione 2017, predisposto tenuto conto del quadro normativo vigente che ha comportato notevoli effetti sull'Istituzione.

L'azione del Consiglio è orientata al massimo contenimento della spesa, con una riduzione degli stanziamenti di capitolo rispetto all'esercizio precedente e, in particolare, con una gestione amministrativa finalizzata alla massima economicità, in linea con quanto già operato nell'ultimo quinquennio in cui sono stati effettuati versamenti di cospicua parte dell'avanzo di amministrazione in conto entrate del bilancio dello Stato.

Si deve tener conto, altresì, della persistenza dei vincoli di spesa introdotti dalla legge 23 dicembre 2014, n.190 (legge di stabilità 2015) che prevede, all'art. 1, comma 289 che

“L’espletamento di qualsiasi attività istruttoria finalizzata alle deliberazioni del Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro non può comportare oneri a carico della finanza pubblica ad alcun titolo”; mentre il comma 290 ha abrogato l’art. 9 della legge 936/1986 che prevedeva l’indennità e i rimborsi spese del Presidente e dei consiglieri del CNEL.

Il CNEL auspica che, a seguito dell’esito del referendum costituzionale, l’Istituzione possa gradualmente tornare ad una situazione di pieno regime politico-amministrativo, superando l’attuale fase di *prorogatio*.

Informazioni di dettaglio sul bilancio del CNEL sono rinvenibili nella sezione “Amministrazione trasparente del portale del CNEL, al seguente indirizzo: <http://www.cnel.it/782>

Le risorse strumentali

Dal punto di vista infrastrutturale il CNEL dispone dell’unica sede di viale David Lubin, 2. Già assegnata in uso governativo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, la stessa è stata “volturata” al CNEL con un atto trilaterale del 16 gennaio 2013 stipulato fra l’Agenzia del demanio, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e il CNEL.

Quanto ai Sistemi Informativi, si è concretamente realizzato l’accordo di collaborazione interistituzionale del fra il CNEL e la Corte dei Conti del 2 dicembre 2013 con il patrocinio dell’Agenzia per l’Italia Digitale (http://www.cnel.it/53?shadow_documenti=23330), finalizzato alla condivisione delle strutture di IT delle due Istituzioni, soprattutto in tema di sistemi cloud-based.

CAPITOLO 3. ALBERO DELLA PERFORMANCE: LE PRIORITA’ PROGRAMMATICHE DEL CONSIGLIO E DELL’AZIONE AMMINISTRATIVA

L’*albero della performance* costituisce la rappresentazione grafica del ciclo di gestione della *performance* del CNEL, dalla concezione delle politiche strategiche sino alla pianificazione degli interventi attuativi. Esso offre un significativo colpo d’occhio sulla vastità delle funzioni espletate dall’Amministrazione e sul grado di coerenza dell’azione pubblica considerata nel suo complesso.

L’albero della *performance* CNEL si articola nei tre livelli di seguito schematizzati e poi singolarmente descritti con riferimento al presente *Piano*:

- 3.1. La *mission* del CNEL**
- 3.2. Le priorità programmatiche per l'attività istituzionale**
- 3.3. Le priorità programmatiche per l'azione amministrativa**
- 3.4. Gli obiettivi operativi e gestionali assegnati alla struttura**

3.1. La *mission* del CNEL.

La *mission* del CNEL è stata efficacemente richiamata nella Relazione illustrativa al ddl di autoriforma del CNEL, approvato nell'Assemblea del 21 febbraio u.s. e trasmesso al Presidente del Consiglio dei Ministri, per la successiva presentazione alle Camere.

Il CNEL è inteso quale sede istituzionale di rappresentanza delle Parti sociali, nella quale si esprimono pareri e si promuovono iniziative sui maggiori temi dell'economia, del lavoro, del *welfare*.

E' il luogo nel quale si ricercano posizioni condivise sui temi considerati prioritari per la società civile, al fine di ricercare maggiore coesione attraverso il dialogo sociale in un confronto continuo con il Parlamento, il Governo, le Amministrazioni centrali e locali, le istituzioni omologhe a livello europeo e internazionale. Il CNEL muove dalla visione del ruolo propulsivo delle Categorie produttive, ovvero delle Forze rappresentative del lavoro e delle imprese, nel processo di crescita della democrazia economica e sociale e del suo contributo alle decisioni delle Istituzioni politiche.

E', infatti, la società civile nelle sue forme organizzate - per richiamare una definizione riconosciuta a livello europeo e internazionale - che è chiamata, anche attraverso l'Istituzione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, a contribuire ad elaborare proposte e percorsi per superare la crisi, per potenziare la competitività del sistema Italia, per rafforzare la coesione sociale come fattore stesso di stabilità, di crescita e di sostenibilità sociale.

3.2. Le priorità programmatiche per l'attività istituzionale (tratte dal Programma di attività, approvato nell'Assemblea di dicembre 2016)

Il programma di attività l'anno 2017 tiene conto delle difficoltà connesse alla particolare congiuntura del CNEL, tuttavia fa riferimento ad adempimenti cui il CNEL è tenuto in forza di leggi ancora oggi vigenti, facendo ricorso ove possibile ad apparati tecnologici di comunicazione, per favorire l'attività istruttoria e di confronto, tenuto altresì conto dei vincoli di spesa introdotti dalla legge di stabilità approvata nel dicembre del 2014.

Tutto ciò premesso, le priorità politiche per l'attività istituzionale di Programma, sono le seguenti:

- 1) parere sul DEF, la Legge di stabilità e il Bilancio dello Stato: art. 10, lett. b), della legge 936/1986 come modificata dalla legge 39/2011;
- 2) monitoraggio dell'andamento generale e settoriale del mercato del lavoro, sulla contrattazione nazionale e decentrata, sui profili normativi, sulle retribuzioni e le condizioni di lavoro (art. 10 e 17, legge 936/1986);
- 3) analisi sull'andamento della congiuntura economica in sessioni semestrali;
- 4) analisi della legislazione, ed elaborazione di proposte e indirizzi di politica economica e sociale (art. 10, lett. f), legge 936/1986);
- 5) monitoraggio delle politiche di integrazione dei lavoratori stranieri (legge 40/1998);
- 6) Relazione sulla qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche amministrazioni centrali locali alle imprese e ai cittadini (art. 9, legge 15/2009);
- 7) esame istruttorio e formulazione di proposte sui principali atti e politiche europee (legge 234/2012);
- 8) certificazione della rappresentatività sindacale nel settore privato (Accordo CGIL-CISL-UIL-Confindustria del 10.01.2014; poi esteso ad altre categorie). Si prevede, in collaborazione con Ministero del lavoro e INPS, la rilevazione dei dati necessari e la certificazione relativa; inoltre si dovrà realizzare un archivio-banca dati permanente di tutte le associazioni presenti fra le diverse categorie produttive, e redigere rapporti specializzati su questi temi;

Ulteriori priorità riguarderanno l'attività di servizio istituzionale del CNEL (Archivio dei contratti, Rapporto sul mercato del lavoro, Relazione annuale sullo stato della contrattazione collettiva nelle pubbliche amministrazioni), una nuova funzione di comunicazione, finalizzata a valorizzare con continuità i documenti ufficiali e gli approfondimenti elaborati dal CNEL, facendo ricorso anche alla comunicazione multicanale; il rafforzamento della collaborazione interistituzionale.

Per quanto attiene alle linee guida per l'azione amministrativa, in coerenza con quanto espresso nella Direttiva generale 2017, si riportano di seguito i principali obiettivi da realizzare:

- 1) Redigere il "testo unico" sulla rappresentanza (accordo interconfederale del 2014) che assegna al CNEL l'importante funzione di ponderare e certificare la consistenza numerica e il peso

effettivo delle organizzazioni sindacali del settore privato, come anche previsto nel citato ddl di autoriforma del CNEL.

- 2) Mettere in atto, fin da subito, la fase di indirizzo e avviare la costruzione del nuovo CCNL, con riferimento alla sezione (funzioni centrali) nella quale trovano collocazione le clausole applicabili al personale, dirigente e non, del CNEL. Queste ultime delimitano i confini entro i quali sviluppare la contrattazione integrativa relativa all'ordinamento professionale e ai meccanismi incentivanti della struttura, e gli altri istituti rimessi a tale livello.
- 3) Adottare il modello degli attuali quattro comparti pubblici (funzioni centrali, funzioni locali, sanità, istruzione e ricerca), per conformare l'archivio dei CCNL pubblici. Tale archivio dovrà essere adeguatamente supportato dal punto di vista dell'infrastruttura informatica, con la necessaria autonomia funzionale, come richiesto dalle norme vigenti.
- 4) Ripristinare la piena operatività della struttura amministrativa in tutte le sue componenti e prevedere una riorganizzazione della stessa, procedendo contestualmente alla revisione triennale della dotazione organica e alla programmazione triennale del fabbisogno di personale.
- 5) Costruire efficaci meccanismi di comunicazione di comunicazione interna e esterna. Ciò impone la necessità di attivare, da parte dei vertici della struttura amministrativa, un'agile organismo, alle dirette dipendenze della Presidenza, che si occupi della predisposizione e della divulgazione dei comunicati stampa e del sito istituzionale, i cui contenuti vanno adeguati e posti in stretta connessione rispetto alle attività di programma del Consiglio.
- 6) Riavviare e gestire a livello di contatti ordinari i rapporti con il CESE europeo, i CES nazionali, l'AICESIS e con altri organismi internazionali come l'OIL, l'OCSE e l'ECOSOC delle Nazioni Unite, in un quadro orientato allo scambio di informazioni e buone pratiche e all'esercizio del dialogo sociale come percorso di rafforzamento della democrazia partecipativa. A tale fine si auspica la realizzazione, da parte dei vertici del Segretariato - nel più breve tempo possibile - di una struttura amministrativa snella per gli affari internazionali operante alle dirette dipendenze della Presidenza.

L'Istituzione, inoltre, dovrà assicurare lo svolgimento dei propri compiti di legge, valorizzando le risorse professionali interne e, al fine di conseguire la maggior produttività possibile, anche ricorrendo ad accordi e programmi di collaborazione con altre Istituzioni. In tale quadro, nei limiti inderogabili dell'attuale Bilancio, anche al fine di tutelare e valorizzare il patrimonio di competenze professionali esistente al CNEL, si svolgeranno le attività formative e di aggiornamento finalizzate all'attività in essere e ai futuri compiti.

Sul piano delle modalità di lavoro del Consiglio - anche tenuto conto delle incisive restrizioni finanziarie imposte dalle manovre di finanza pubblica - sarà necessario un maggior impegno per l'impiego integrato delle risorse finanziarie e professionali interne, una migliore valorizzazione del contributo di tutti Consiglieri (e in particolare di quelli designati come esperti), un più sistematico coinvolgimento delle stesse strutture tecniche delle Categorie produttive, un utilizzo più efficace delle potenzialità offerte dalle audizioni e dalla collaborazione interistituzionale con le principali Istituzioni che raccolgono e producono informazioni economiche e sociali (ISTAT, Banca d'Italia, INPS, OCSE, Agenzie e Centri specializzati).

Per il dettaglio delle attività programmatiche connesse all'attività istituzionale, si rimanda al documento programmatico per il 2017, approvato dall'Assemblea nel dicembre 2016; per il dettaglio delle linee guida per l'azione amministrativa, si veda la direttiva del Presidente per l'anno 2017.

3.3. Le priorità programmatiche per l'azione amministrativa

Direttiva generale per l'azione amministrativa del Segretario generale del CNEL.

Per realizzare le priorità programmatiche per l'attività istituzionale, nonché le linee guida per l'azione amministrativa, il Segretario generale, tenuto conto del persistente regime di ordinaria amministrazione (che non consente di sostenere oneri per "qualsiasi attività istruttoria finalizzata alle deliberazioni del Consiglio), formula la seguente direttiva operativa, indirizzata ai dirigenti in servizio presso il Consiglio.

L'Istituzione dovrà assicurare l'adempimento dei propri compiti di legge, valorizzando le risorse professionali interne e, al fine di conseguire la maggior produttività possibile, anche ricorrendo ad accordi e programmi di collaborazione con altre Istituzioni. In tale quadro, nei limiti inderogabili dell'attuale bilancio, per tutelare e valorizzare il patrimonio di competenze professionali esistente al CNEL si darà corso alle attività formative e di aggiornamento necessarie a garantire lo svolgimento dell'attività in essere e di eventuali futuri compiti.

Si riportano di seguito le attività da realizzare in capo ai singoli Uffici, nella consapevolezza che solo un pieno coinvolgimento della struttura nel perseguimento dei fini istituzionali consentirà di garantire l'assolvimento degli adempimenti di legge nell'attuale difficile situazione istituzionale.

In particolare, per quanto attiene le linee guida per l'attività istituzionale:

- a) il Capo Dipartimento per l'attuazione del programma assicurerà il necessario supporto al Presidente, agli organi collegiali di programma e ai singoli Consiglieri nelle relazioni internazionali del Consiglio e nell'organizzazione degli eventi di carattere istituzionale. Assicurerà, inoltre, tutte le funzioni di coordinamento delle attività degli Uffici in cui si articola il Dipartimento. Si occuperà, inoltre, di coordinare le iniziative previste nel paragrafo 3.2. del presente documento: parere sul DEF; monitoraggio dell'andamento generale e settoriale del mercato del lavoro, sulla contrattazione collettiva nazionale e decentrata, sui profili normativi, sulle retribuzioni e le condizioni di lavoro; analisi sull'andamento della congiuntura economica in sessioni semestrali; analisi della legislazione, con elaborazione di proposte e indirizzi di politica economica e sociale; monitoraggio delle politiche di integrazione dei lavoratori stranieri; relazione sulla qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali a imprese e cittadini; esame istruttorio e formulazione di proposte sui principali atti e politiche europee; certificazione della rappresentatività sindacale nel settore privato.
- b) il Direttore dell'Ufficio di supporto agli organi collegiali di programma vorrà assicurare il costante e proficuo rapporto diretto con i Presidenti degli organi collegiali supportati, garantendo in particolare la conclusione dei negozi giuridici necessari per espletare le funzioni di competenza; il supporto amministrativo, tecnico e organizzativo alla Commissione istruttoria unica e alla Commissione dell'informazione e l'elaborazione dei documenti richiesti; l'organizzazione di eventi/seminari/*workshop* su richiesta degli organi collegiali di programma o della Presidenza; il supporto tecnico in occasione delle audizioni parlamentari. Provvederà all'elaborazione dell'analisi annuale del mercato del lavoro e dei documenti istruttori sulla finanza pubblica con risorse umane e strumentali esclusivamente interne. Quanto all'attività di servizio istituzionale, assicurerà l'aggiornamento e la manutenzione delle banche dati in materia di lavoro, degli atti europei trasmessi dalla PdCM e dell'Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro, nei settori pubblico e privato. In quest'ultimo caso, in particolare, garantirà - in materia di rappresentanza/rappresentatività - la trattazione dei flussi in ingresso da parte degli ispettorati provinciali, nonché la gestione dei rapporti con l'utenza. Gestirà inoltre una comunicazione finalizzata alla divulgazione dei documenti ufficiali, facendo ricorso allo strumento dei notiziari periodici *on line*, alla comunicazione multicanale e al rafforzamento della collaborazione inter-istituzionale, con particolare riguardo alle modalità di partecipazione al SISTAN, alla collaborazione tecnico-

informatica con la Corte dei conti, al potenziamento – *ex* decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 - della gestione della banca dati CNEL-ARaN e all’inserimento nei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Per quanto attiene alle linee guida per l’azione amministrativa ogni Dirigente dovrà collaborare all’organizzazione del processo e alla cura degli adempimenti necessari al rispetto delle norme sulla trasparenza e sulla prevenzione della corruzione.

In particolare:

a) il Capo Dipartimento per l’attuazione del programma assicurerà il necessario supporto al Presidente, agli organi collegiali di programma e ai singoli Consiglieri nell’attuazione degli adempimenti previsti dal cd. “testo unico sulla rappresentanza”. Assicurerà, inoltre, piena collaborazione e costante raccordo con la Presidenza, al fine della predisposizione della comunicazione istituzionale, i cui contenuti vanno adeguati e posti in stretta connessione rispetto alle attività di programma del Consiglio. Si occuperà di riavviare e gestire a livello di contatti ordinari i rapporti con il CESE europeo, i CES nazionali, l’AICESIS e con altri organismi internazionali come l’OIL, l’OCSE e l’ECOSOC delle Nazioni Unite.

Quanto alla previsione, auspicata nella direttiva del Presidente, di una struttura amministrativa snella per gli affari internazionali, il Capo Dipartimento provvederà a rafforzare l’attuale struttura incardinata nel Dipartimento per l’Attuazione del Programma, intensificando i rapporti con la Presidenza, nel pieno rispetto della distinzione fra sfera politica e amministrativa, auspicando una dimensione collaborativa, ma rispettosa dei rispettivi ruoli.

b) il Direttore dell’Ufficio di supporto agli organi collegiali di programma vorrà adottare il modello degli attuali quattro comparti pubblici (funzioni centrali, funzioni locali, sanità, istruzione e ricerca), per conformare l’archivio dei CCNL pubblici, avendo cura dell’infrastruttura informatica e garantendone la necessaria autonomia funzionale.

c) il Direttore dell’Ufficio Affari Generali (UAG) vorrà provvedere alla riorganizzazione delle procedure operative e gestionali del protocollo generale nella migrazione alla nuova piattaforma applicativa; alla programmazione di attività formative per la predisposizione del piano finanziario dei pagamenti – cronoprogramma – e verifica applicativa delle nuove funzionalità del SICOGE; al completamento delle misure di

adeguamento del Palazzo demaniale alla normativa sulla sicurezza sul lavoro, in particolare rispetto al piano delle emergenze;

- d) il Direttore dell'Ufficio Gestione Risorse Umane (UGRU) dovrà predisporre e realizzare azioni finalizzate a garantire la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti del Segretariato generale al fine di tutelare e valorizzare il patrimonio di competenze professionali in essere in vista dei futuri compiti e predisporre una proposta per la definizione dell'atto di programmazione triennale del fabbisogno del personale; quanto all'avvio della fase di indirizzo e costruzione del nuovo CCNL – previsto nella direttiva del Presidente – provvederà, inoltre, a porre in essere le azioni volte a monitorare le attività svolte dagli Enti Istituzionali preposti per addivenire alla conclusione della prossima tornata contrattuale;
- e) il Direttore dell'Ufficio di bilancio e ragioneria (UBR) – oltre a garantire il supporto tecnico, amministrativo e logistico al Collegio dei Revisori - vorrà proporre allo scrivente ogni iniziativa tesa ad assicurare l'aggiornamento dello schema di bilancio 2018 al livello V del piano dei conti e al criterio del c.d. "bilancio di cassa", nonché il monitoraggio degli obblighi previsti per l'aggiornamento del piano finanziario dei pagamenti

Nello svolgimento delle funzioni sopra indicate ciascun Dirigente dovrà assicurare, come sempre, il pieno e incondizionato rispetto:

1. delle disposizioni in materia di finanza pubblica, in particolar modo dell'art. 1, comma 289, della legge n. 190/2014 richiamata in premessa, soprattutto alla luce dei più recenti pareri adottati dal Consiglio di Stato (n. 5483/2012 e n. 5484/2012), dall'Avvocatura generale dello Stato (n. 503926/2012), dall'Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici (n. 67468/2012), dal Ministero dell'economia e delle finanze (n. 59708/2012) e dai consulenti giuridici del Segretariato generale (Prof. Massimo Luciani in data 10 maggio 2012 e 10 luglio 2012; Cons. Diego Sabatino in data 12 giugno 2012, 20 settembre 2012 e 14 novembre 2012; Cons. Saverio Galasso in data 12 giugno 2012);
2. delle disposizioni recate dal Codice dei contratti pubblici (d.lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii.), dalla Legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196/2009 e ss.mm.ii.) e dal Testo unico sul pubblico impiego (d.lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii.);
3. di ogni altra disposizione di legge o di regolamento applicabile al CNEL;

4. delle direttive operative emanate dal Segretario generale sulla base delle direttive generali e degli indirizzi formulati dal Presidente nonché dei principi generali dell'ordinamento e dell'elaborazione giurisprudenziale sviluppata e consolidata sulle specifiche disposizioni dalla Corte di Giustizia U.E., dalla Corte costituzionale, dalla Corte suprema di cassazione, dal Consiglio di Stato e dalla Corte dei conti.

3.4. Gli obiettivi operativi e gestionali assegnati alla struttura

L'ultimo livello dell'*albero della performance* si completa con la definizione degli obiettivi operativi e gestionali, sempre in una logica di coerenza e di derivazione gerarchica rispetto agli obiettivi strategici contenuti nel programma di Consiliatura e con le priorità programmatiche dell'azione amministrativa individuate dal Presidente del CNEL.

Ciascun obiettivo operativo è identificato attraverso i seguenti elementi:

- priorità programmatica cui è correlato;
- struttura dirigenziale responsabile. Nel caso di obiettivi trasversali, è verosimile la presenza di una pluralità di strutture coinvolte;
- eventuale segmentazione dell'intervento in singole attività;
- data entro cui deve essere portato a termine;
- uno o più indicatori (di risultato e/o di impatto) per verificare, a consuntivo, il grado di conseguimento.

Lo stato di attuazione degli obiettivi è monitorato per il tramite dell'attività di *controllo strategico*, coordinata dal Segretario generale e supportata dall'OIV, i cui esiti confluiscono nella *Relazione annuale sulla performance*.

Gli obiettivi attribuiti ai Dirigenti sono riportati nel paragrafo 6

CAPITOLO 4. SINTESI METODOLOGICA DEL PROCEDIMENTO PER LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI STRATEGICI

Il procedimento che qui viene presentato ha lo scopo di valutare il conseguimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi, ovvero le *performance* dei singoli dirigenti. Appare opportuno

sottolineare che il procedimento rappresenta un importante passo avanti lungo il percorso della valutazione dell'azione amministrativa, pur nella consapevolezza che il suo impiego non esaurisce completamente tutti gli aspetti del problema affrontato. Si tratta, secondo procedimento statistico, di fornire uno strumento capace di indicare, anche mediante l'introduzione di "ragionevoli compromessi" logico-operativi, gli orientamenti complessivi del fenomeno indagato, attraverso un linguaggio più ordinato, più espressivo e più oggettivo (come quello quantitativo), rispetto a concettualizzazioni e sintesi qualitative.

In tale contesto, pur tenendo conto delle dimensioni della qualità, ovvero la tempestività, l'accessibilità, la trasparenza e l'efficacia (come da indicazioni CIVIT/ANAC), l'utilizzazione del procedimento, senza ovviamente alterare la portata del risultato, ha comportato un insieme di scelte preliminari riguardante la particolare natura del fenomeno analizzato e la selezione delle variabili esplicative (che chiameremo indicatori) che, con riferimento a ciascun obiettivo, misurano (e valutano) il livello di raggiungimento dello stesso. Infatti, come è immediato comprendere, il risultato atteso è di natura dicotomica (conseguimento o meno dell'obiettivo) e gli indicatori che ne determinano il raggiungimento sono di natura diversa, non sempre direttamente quantitativi. Per tale ragione, gli indicatori, per un più corretto ed omogeneo impiego del procedimento, sono inizialmente resi relativi (cioè sono depurati dall'unità di misura e presentano valori compresi tra 0 e 1 o, più espressivamente in termini percentuali, tra 0 e 100), per poi essere trasformati in modo da assumere il medesimo significato man mano che crescono di valore. In altre parole, un valore prossimo all'unità di ciascun indicatore indica il conseguimento dell'obiettivo, mentre valori vicini allo zero indicano il contrario. Nell'ambito di ciascuna Struttura, ogni obiettivo ha un proprio coefficiente di importanza (anch'esso compreso tra 0 e 100 in modo tale che la somma di tali coefficienti sia pari ad 100 per ogni Struttura). Definiti gli obiettivi e la loro importanza, individuati gli indicatori relativi, viene adottato un procedimento di sintesi statistica che, elaborando gli indicatori, consente di pervenire alla valutazione complessiva (ed anche per singolo obiettivo strategico) della *performance* di ciascun dirigente attraverso dei parametri (che variano tra 0 e 100) che denomineremo *parametri di valutazione dei singoli obiettivi* e *parametro di valutazione complessiva*. Inoltre, a titolo puramente indicativo, si può ritenere che un parametro di raggiungimento del singolo obiettivo con valore pari o superiore al 90% (ovvero rientrante nel primo 10% delle migliori *performance* possibili) possa significare una valutazione *pienamente positiva* nei riguardi del singolo dirigente, mentre valori del parametro pari o superiori al 75% (ma ovviamente inferiori al 90%, ovvero rientranti nel primo 25% delle migliori *performance* possibili) possano rappresentare comunque un segnale tangibile di una *buona performance* (si possono naturalmente modificare gli estremi delle fasce e/o definire altre fasce). Infine è possibile,

eventualmente, introdurre nell'impianto metodologico e per ciascuna Struttura un coefficiente, denominato di difficoltà, volto a calibrare e valutare meglio il comportamento delle singole Strutture e di conseguenza di ciascun dirigente. Infatti, per rendere i risultati il più possibile aderenti alla realtà, occorre tenere nella giusta considerazione sia le (eventuali) difficoltà che possono emergere durante (e non necessariamente all'inizio) il percorso finalizzato al conseguimento del dato obiettivo, sia l'introduzione di obiettivi più "ambiziosi", a più elevato contenuto innovativo, ma con un coefficiente di difficoltà superiore rispetto ad un obiettivo ritenuto "ordinario". Dette difficoltà possono essere opportunamente parametrizzate in base alla definizione di un grado di difficoltà condiviso con il dirigente di riferimento.

In conclusione, al termine del percorso metodologico utilizzato, possono essere effettuate, inoltre, ulteriori verifiche, in termini di definizione di indicatori e relative intensità; tutto ciò allo scopo di evitare che eventuali "imprecisioni" nella costruzione degli indicatori possano "penalizzare" i risultati ottenuti dalle singole Strutture e, conseguentemente, dai relativi dirigenti.