



# *Ministero dell'Interno*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**



CORTE DEI CONTI



0025594-12/08/2013-SCCLA-MIDPREV-R

Prot. 15006

## *Il Ministro dell'Interno*

**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’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”;

**VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e successive modificazioni;

**VISTA** la legge 4 marzo 2009, n. 15, recante “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

**VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante: “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”;

**VISTO**, in particolare, l’articolo 7 del medesimo decreto legislativo, in base al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano con apposito provvedimento il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”;

**VISTE** le delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) in materia di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance;

**RITENUTO** di procedere comunque - nelle more della definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale appartenente all’Area I e al Comparto Ministeri - alla formalizzazione del Sistema di misurazione della performance organizzativa, che ha valenza generale e trasversale, secondo i principi espressi dalla delibera della CIVIT n. 122/2010, per tutte le strutture appartenenti all’Amministrazione dell’Interno e con il quale il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale verrà raccordato, per i profili connessi;

**INFORMATE** le Organizzazioni Sindacali attraverso le lettere inviate ai Dipartimenti interessati in data 5 e 7 giugno 2013



# Il Ministro dell'Interno

## DECRETA

### Art. 1

1. Ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero dell'Interno, contenuto nel documento allegato che costituisce parte integrante del presente decreto.

Il presente decreto sarà inviato agli organi competenti per il prescritto controllo.

Roma, 22 LUG. 2013

UFFICIO CENTRALE DEL BILANCIO  
presso il MINISTERO DELL'INTERNO  
Roma <sup>29/07/2013</sup> Visto N. <sup>4413</sup>.....

IL DIRETTORE

Dr. <sup>Martino</sup> COSCONATI

IL MINISTRO  
ON. AVV. ANGELINO ALFANO

Interno  
Reg.to ALLA CORTE DEI CONTI  
Addi 25 SET 2013  
Reg. n. 5 Fog. n. 304

CONS. Dott. ANDREA ZACCHIA

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<i>pag.</i>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b>	<i>pag.</i>	<b>5</b>
2.1 <i>Caratteristiche distintive dell'organizzazione del Ministero dell'Interno</i>		<b>5</b>
2.2 <i>La misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>		<b>10</b>
2.3 <i>Trasparenza del sistema</i>		<b>23</b>
2.4 <i>Miglioramento progressivo del Sistema</i>		<b>23</b>
<b>3 IL PROCESSO DALLA PIANIFICAZIONE AL REPORTING</b>	<i>pag.</i>	<b>24</b>
3.1 <i>Il ciclo di pianificazione strategica</i>		<b>24</b>
3.2 <i>L'assegnazione degli obiettivi gestionali</i>		<b>26</b>
3.3 <i>Il Piano della performance</i>		<b>26</b>
3.4 <i>La misurazione e la valutazione degli obiettivi</i>		<b>27</b>
3.5 <i>Il monitoraggio dei processi</i>		<b>28</b>
3.6 <i>Il reporting</i>		<b>28</b>
<b>4 MODALITA'</b>	<i>pag.</i>	<b>31</b>
4.1 <i>Pianificazione strategica</i>		<b>32</b>
4.2 <i>Programmazione gestionale</i>		<b>34</b>
4.3 <i>Monitoraggio dei processi</i>		<b>37</b>
<b>5 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO</b>	<i>pag.</i>	<b>39</b>
5.1 <i>Integrazione con il ciclo di bilancio</i>		<b>39</b>
5.2 <i>Integrazione con gli altri sistemi di controllo</i>		<b>40</b>

## 1. INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture, nonché dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale.

Ogni amministrazione pubblica, che è tenuta, in tal senso, a misurare e valutare annualmente la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola ed ai singoli dipendenti, adotta con proprio provvedimento il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT).

Ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009 il Sistema individua:

- a) *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance*
- b) *le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema stesso*
- c) *le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti*
- d) *le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio*

Secondo gli indirizzi forniti dalla CiVIT con delibera n. 104/2010, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- *consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;*
- *consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;*
- *consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;*
- *consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del decreto);*
- *garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;*
- *assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;*

- *promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;*
- *esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;*
- *assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.*

Nel quadro degli interventi volti a favorire il monitoraggio e la valutazione di costi, rendimenti e risultati dell'azione amministrativa, il Ministero dell'Interno si è già da tempo attivato per creare le condizioni necessarie ad una graduale configurazione del sistema di **controllo interno di risultato**, secondo una logica di progressiva integrazione tra programmazione strategica, gestionale e finanziaria.

In particolare, lo sviluppo del **processo integrato di pianificazione strategica e di programmazione economico-finanziaria** ha portato, attraverso un percorso evolutivo di affinamento, ad un considerevole perfezionamento metodologico. Anche alla luce degli indirizzi della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che hanno delineato la struttura del processo stesso fissandone fasi, attori e scansioni temporali, nonché del Ministero dell'Economia e delle Finanze, si è infatti riusciti a concretizzare un **maggiore ancoraggio**, sia sotto il profilo logico che temporale, tra la definizione del quadro degli **obiettivi da perseguire** annualmente e l'individuazione delle **risorse finanziarie** necessarie.

Il sistema di *reporting* è stato parimenti migliorato, anche in funzione dell'utilizzo dei dati per la predisposizione di relazioni e referti ai vari organi istituzionali.

Il percorso evolutivo deve ora tendere ad un **ulteriore potenziamento dei meccanismi di confronto ed integrazione dei Centri di Responsabilità nella fase pianificatoria**, ad un perfezionamento degli strumenti di **misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi**, nonché della loro valorizzazione, ad una modernizzazione del sistema di monitoraggio che ora può disporre di un **cruscotto strategico** digitalizzato.

Parallelamente, il modello di controllo di gestione, oltre a tenere conto del grado di attuazione degli obiettivi, è stato configurato anche secondo una "visione per processi", in un'ottica evolutiva che finalizza il controllo al miglioramento organizzativo e alla mirata riduzione dei costi attraverso la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi.

Tanto premesso, in sede di attuazione del decreto legislativo n. 150/2009 ed alla luce degli indirizzi forniti dalla CiVIT, viene di seguito definito, nei requisiti essenziali, il **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero dell'Interno**, che verrà utilizzato a partire dal 2014 e che, prendendo le mosse dall'esperienza maturata e dai sistemi esistenti, tiene conto, sia sotto il profilo metodologico che applicativo, delle peculiarità ordinamentali dell'Amministrazione, delle risorse disponibili e dei necessari tempi di consolidamento. In coerenza con le direttive della CiVIT esso ha valenza generale e trasversale nell'ambito della complessa articolazione dell'Amministrazione dell'Interno.

## 2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### *2.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione del Ministero dell'Interno*

In ragione della complessità e dell'ampiezza delle funzioni espletate, il Ministero dell'Interno è connotato da una forte articolazione organizzativa sia a livello centrale che sul territorio, ove opera attraverso una vasta "rete" di strutture in cui interagiscono, secondo i rispettivi ambiti di intervento, le Prefetture-UTG, le Questure e gli altri Uffici periferici della Polizia di Stato, le Direzioni Regionali ed i Comandi Provinciali, nonché le altre strutture del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco.

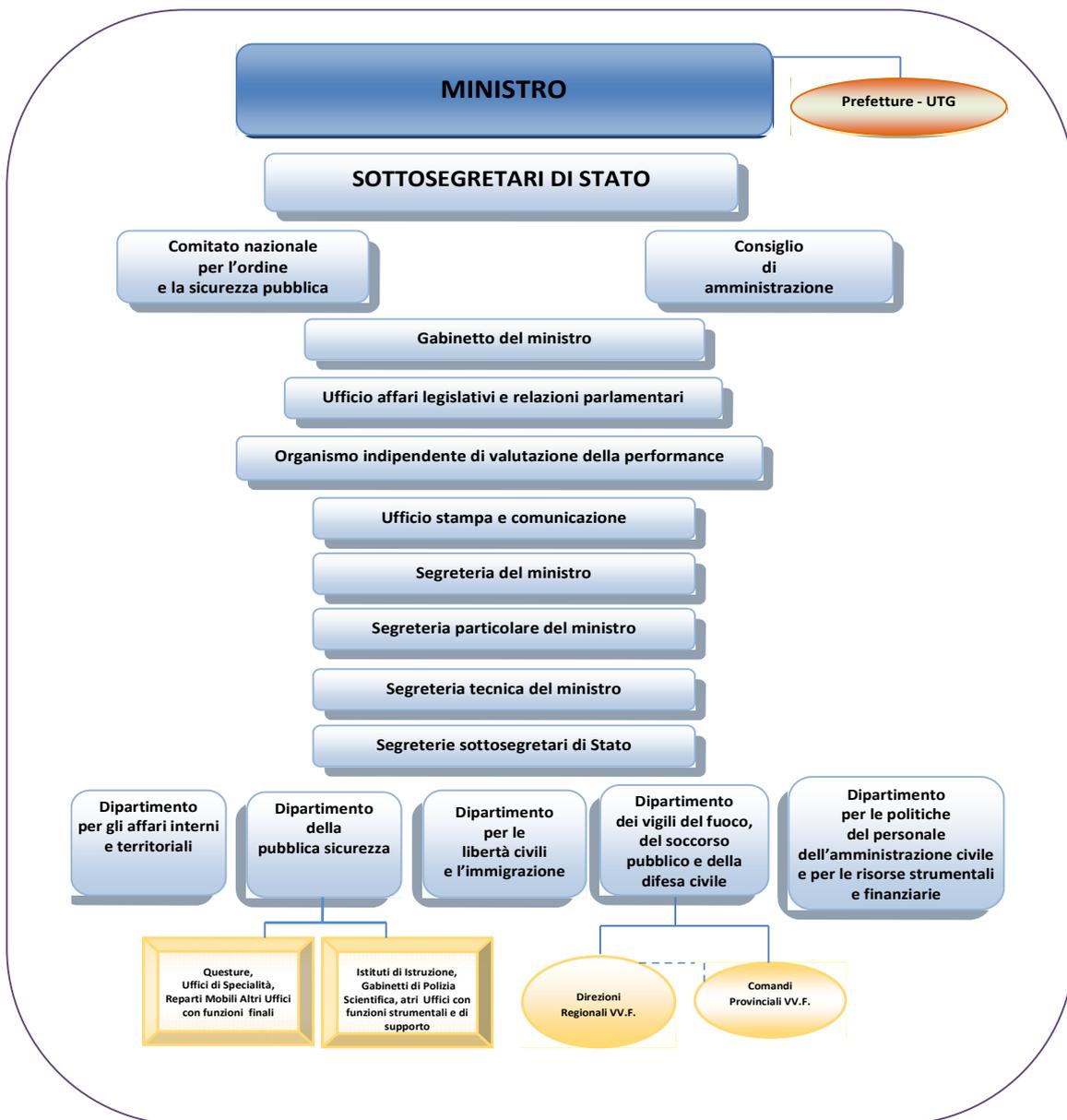
La macchina amministrativa così configurata consente di agire capillarmente, specie in quei settori di particolare impatto sociale – quali la sicurezza, il soccorso pubblico, la coesione ed integrazione sociale, nonché i servizi specifici all'utenza nei campi di competenza - in cui è imprescindibile favorire il massimo raccordo tra i vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio ed avvicinare quanto più possibile le istituzioni al cittadino. In ambito provinciale, le Prefetture-UTG svolgono a tal fine anche un'azione propulsiva, di indirizzo, di mediazione sociale e di intervento, di consulenza e di collaborazione, anche rispetto agli enti locali, in tutti i campi del "fare amministrazione", in esecuzione di norme o secondo prassi consolidate, promuovendo il processo di semplificazione delle stesse procedure amministrative.

Sul fronte dei rapporti esterni, il Ministero si interrelaziona in vari ambiti di attività con organismi istituzionali sia a livello europeo che internazionale e, a livello nazionale, opera in stretta sinergia, a seconda delle aree di intervento, con altre componenti delle Amministrazioni dello Stato, con il mondo delle autonomie locali, con enti ed organismi pubblici e privati di settore.

Nella tabella che segue ne è riportato l'organigramma.

# Organigramma

## MINISTERO DELL'INTERNO



## *Mandato istituzionale e Missione*

Il **mandato istituzionale** del Ministero dell'Interno si rinviene in forma unitaria nel decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, in base al quale al Ministero dell'Interno sono attribuite *le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di: garanzia della regolare costituzione e del funzionamento degli organi degli enti locali e funzioni statali esercitate dagli enti locali, tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica, difesa civile e politiche di protezione civile, poteri di ordinanza in materia di protezione civile, tutela dei diritti civili, cittadinanza, immigrazione, asilo, soccorso pubblico, prevenzione incendi. Il Ministero svolge altresì i compiti in materia di amministrazione generale e supporto alla rappresentanza generale di Governo e dello Stato sul territorio.*

Nel quadro dei capisaldi strategici che identificano la **missione**, l'Amministrazione sta operando secondo le seguenti direttrici:

- ❖ *Rafforzare la collaborazione interistituzionale con nuove forme di sinergia e raccordo, nell'ottica di un miglioramento della coesione sociale. Attuare le strategie di intervento per migliorare il governo dei fenomeni dell'immigrazione e dell'asilo, lo sviluppo dell'integrazione sociale e della condivisione di valori e diritti*
- ❖ *Rispondere efficacemente alla domanda di sicurezza della collettività*
- ❖ *Provvedere alla tutela della vita umana ed alla salvaguardia dei beni e dell'ambiente dai danni o dai pericoli di danno causati dagli incendi e da altre situazioni accidentali, dai grandi rischi industriali, nonché dai rischi derivanti dall'impiego, anche non convenzionale, dell'energia nucleare e dall'uso di sostanze batteriologiche, chimiche e radiologiche.*

## *Le missioni di bilancio*

Nell'ambito classificazione del Bilancio dello Stato, il Ministero dell'Interno è attributario di **7 Missioni e 16 Programmi**.

<b>MISSIONI</b>	<b>PROGRAMMI</b>
Amministrazione generale e supporto alla rappresentanza generale di Governo e dello Stato sul territorio	Supporto alla rappresentanza generale di Governo e dello Stato sul territorio e amministrazione generale sul territorio
	Attuazione da parte delle Prefetture-Uffici Territoriali del Governo delle missioni del Ministero dell'Interno sul territorio
Relazioni finanziarie con le Autonomie territoriali	Interventi, servizi e supporto alle autonomie territoriali
	Elaborazione, quantificazione e assegnazione dei trasferimenti erariali; determinazione dei rimborsi agli enti locali anche in via perequativa
	Gestione dell'albo dei segretari comunali e provinciali
Ordine pubblico e sicurezza	Contrasto al crimine, tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica
	Servizio permanente dell'Arma dei Carabinieri per la tutela dell'ordine e la sicurezza pubblica
	Pianificazione e coordinamento Forze di polizia
Soccorso civile	Organizzazione e gestione del sistema nazionale di difesa civile
	Prevenzione dal rischio e soccorso pubblico
Immigrazione, accoglienza e garanzia dei diritti	Garanzia dei diritti e interventi per lo sviluppo della coesione sociale
	Gestione flussi migratori
	Rapporti con le confessioni religiose e amministrazione del patrimonio del Fondo Edifici di Culto
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico
	Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare

## *Le risorse umane*

L'Amministrazione dell'Interno è caratterizzata dalla presenza, nei propri ruoli ordinamentali, di una pluralità di categorie di personale di cui, rispetto alla **maggioranza in regime di diritto pubblico** (carriera prefettizia, Polizia di Stato, Vigili del Fuoco), solo una **percentuale limitata** (pari a 19.546 unità) ricade nella disciplina del rapporto di lavoro di cui all'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Si riporta di seguito il dato di sintesi.

	<i>DIRIGENTI</i>	<i>PERSONALE DI LIVELLO NON DIRIGENZIALE</i>
<i>PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE DELL'INTERNO</i>	Carriera Prefettizia: 1.315	19.546
	Area I: 151	
<i>POLIZIA DI STATO</i>	999	98.824
<i>CORPO NAZIONALE DEI VIGILI DEL FUOCO</i>	187	31.576
<i>Totale generale:</i> <i>152.598 di cui:</i>	2.652	149.946

(dati al 31 dicembre 2012)

## **2.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa.**

### **Principi generali**

L'art. 8 del decreto legislativo n. 150/2009 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa che concernono:

- a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- b) *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- d) *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- e) *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- f) *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- g) *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- h) *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

Alla luce degli indirizzi forniti dalla CiVIT con delibera n. 122/2010 “**la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione anche presso le amministrazioni caratterizzate dalla presenza di personale contrattualizzato e non contrattualizzato**”.

La *performance* organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

I predetti ambiti segnano l'impostazione di un approccio complesso e multidimensionale che deve portare ad esprimere, con un sufficiente grado di compiutezza, le dinamiche gestionali dell'Amministrazione.

Secondo gli indirizzi forniti dalla CiVIT con la delibera n. 104/2010, l'esame comparato dei singoli profili porta a definire, attraverso una vista integrata, i **macro-ambiti** su cui occorre orientare i processi di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e che costituiscono, a regime, i parametri di riferimento per lo sviluppo del ciclo di gestione della *performance*, nelle sue varie fasi (*pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione*).

Nello schema sinottico che segue, viene fornita una rappresentazione dei predetti macro-ambiti e delle corrispondenze con i contenuti portanti in cui gli stessi si articolano.

<b>Macro-ambiti</b>	<b>Contenuti</b>
<b>A) Grado di attuazione delle strategie e portafoglio delle attività e dei servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;</li> <li>- attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;</li> <li>- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati</li> </ul>
<b>B) Stato di salute dell'Amministrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizzazione, miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;</li> <li>- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</li> <li>- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</li> </ul>
<b>C) Impatti dell'azione amministrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</li> <li>- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</li> </ul>
<b>D) Confronti con altre Amministrazioni (benchmarking)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posizionamento dell'Amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili</li> </ul>

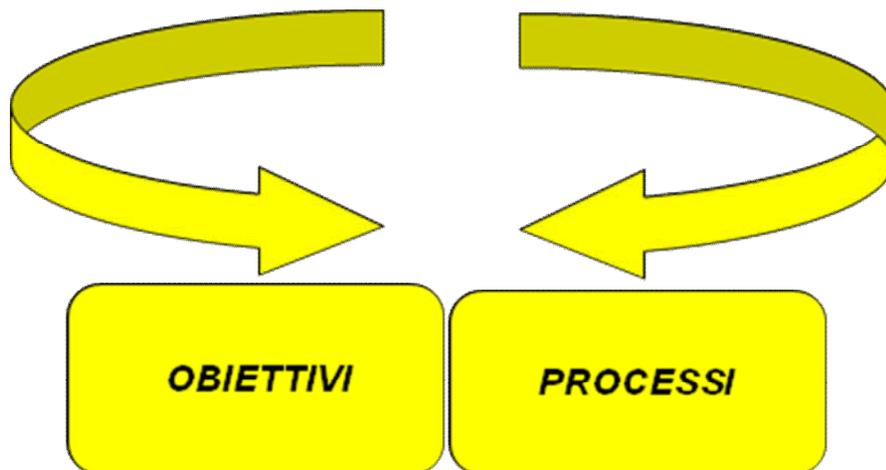
## **A) Grado di attuazione delle strategie e portafoglio delle attività e dei servizi**

In tale macro-ambito il sistema si fonda essenzialmente sull'apporto informativo scaturente dal controllo strategico e dal controllo di gestione.

La piena valorizzazione del controllo strategico e di gestione, quale strumento essenziale per la conoscenza dell'attività amministrativa, è volta non solo a consentire la tempestiva adozione di interventi di riprogrammazione e di misure correttive, in una logica di costante recupero dell'efficienza dell'azione pubblica a fronte di eventuali criticità rilevate, ma anche a calibrare i successivi interventi di livello strategico.

### **A) 1 Il sistema degli obiettivi e dei processi**

La metodologia assunta poggia, in misura rilevante – salvo quanto si dirà al successivo paragrafo A) 2 - su due delle componenti fondamentali che caratterizzano l'azione amministrativa: gli obiettivi ed i processi.



#### **A)1.1 Gli obiettivi**

L'impianto di un sistema articolato **“per obiettivi”** costituisce il fulcro del ciclo di gestione della *performance* e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.

L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e deve essere sempre misurabile. La formulazione deve essere orientata non già alla indicazione delle mere attività che si intendono svolgere, bensì alla descrizione degli effetti che con esse si intendono raggiungere.

Il sistema poggia sulla ripartizione degli obiettivi secondo la classificazione che segue.

<b>Obiettivi</b>	
<i>Obiettivi strategici</i>	fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione, da cui scaturiscono direttamente, ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli <i>stakeholder</i> e alle missioni istituzionali
<i>Obiettivi operativi</i>	costituiscono l'articolazione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali devono essere coerenti ma al tempo stesso distinguibili, e declinano l'orizzonte strategico nel singolo esercizio (breve periodo)
<i>Obiettivi gestionali</i>	sono connessi alle attività e/o ai processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo e sono volti a realizzare pienamente le missioni istituzionali e a migliorare i servizi resi

### **Gli indicatori di *performance***

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi *target*, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione.

Il *target* esprime il valore desiderato associato a ciascun indicatore nel periodo di riferimento, ed è tipicamente espresso in termini quantitativi.

Il percorso metodologico utile a caratterizzare correttamente gli indicatori di *performance* è indicato nelle istruzioni e negli schemi logici contenuti nella delibera CiVIT n. 89/2010, al paragrafo 4.2.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il **valore creato** dalle attività intraprese. Occorre in tal senso privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di *output* (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di *outcome* (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio). Gli indicatori di realizzazione fisica correlati allo stato di avanzamento del piano di azione non devono essere esclusivi nel sistema e vanno, in ogni caso, accompagnati con altre tipologie di indicatori.

Si riporta, a titolo meramente esemplificativo, la tabella della tipologia degli indicatori enucleati traendo spunto anche dalle indicazioni fornite per tutte le pubbliche amministrazioni dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - RGS ai fini della predisposizione della Nota integrativa al Bilancio.

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Alcuni esempi
Indicatori di realizzazione finanziaria	<p><b>l'avanzamento della spesa</b> prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento</p>	<p><b>% di impegni sugli stanziamenti disponibili</b> (ovvero capacità di impegno)</p> <p><b>% di pagamenti sulla massa spendibile</b> (ovvero capacità di spesa)</p> <p><b>velocità di smaltimento dei residui passivi</b> (= pagamento in conto residui / residui iniziali per 100)</p>
Indicatori di realizzazione fisica	<p><b>il grado di avanzamento del programma operativo dell'obiettivo</b></p> <p><b>il volume dei prodotti e dei servizi erogati</b></p>	<p><b>% di avanzamento del programma operativo</b></p> <p><b>Numero di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi</b></p> <p><b>Numero di utenti di un dato servizio</b></p> <p><b>Ammontare degli interventi completati</b> (tipicamente per le infrastrutture, ad es. km di strade o banchine costruite,...)</p> <p><b>Numero di nuovi accordi stipulati per una data finalità</b></p> <p><b>Numero di ispezioni completate</b> (eventualmente "pesate" per grado di complessità dell'ispezione)</p>

<p>Indicatori di risultato <b>(output)</b></p>	<p><b>l'esito più immediato dell'obiettivo</b></p>	<p><i>% di <b>beneficiari</b> di uno specifico intervento o di un'area di interventi sulla popolazione di riferimento (ad es., % di imprese che hanno ricevuto un dato incentivo; % di personale che ha fruito di occasioni di formazione in servizio; % di alunni che fruiscono del tempo pieno; % di cittadini eleggibili che fruiscono della social card, ecc.)</i></p> <p><i>% di <b>utenti di un dato servizio</b> (ad es., % visitatori paganti su visitatori non paganti degli istituti statali di antichità e di arte con ingresso a pagamento, ecc.)</i></p> <p><i><b>Qualità di un dato servizio</b> (ad es., tempo medio di attesa per l'espletamento dei procedimenti giudiziari; tempo medio di attesa per rilascio di documentazione/visti/certificati/ autorizzazioni; indice di affollamento delle carceri; livello di gradimento del servizio rilevato con strumenti di "customer satisfaction", ecc.)</i></p> <p><i><b>Esiti delle attività di ispezione</b> (ad es., percentuale delle imprese "a rischio" coperte da ispezioni, migliaia euro di recuperi contributivi e sanzioni riscosse, numero di lavoratori irregolari e in nero emersi, ecc.)</i></p>
<p>Indicatori di impatto <b>(outcome)</b></p>	<p><b>l'impatto</b> che l'obiettivo, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce <b>sulla collettività e sull'ambiente</b>. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione</p>	<p><i>% di studenti che abbandonano prematuramente gli studi</i></p> <p><i>livello medio di competenze degli studenti</i></p> <p><i>% di variazione degli incidenti stradali</i></p> <p><i>% di variazione delle emissioni inquinanti nell'aria, nell'acqua, nel suolo</i></p> <p><i>% di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani</i></p> <p><i>% di famiglie sotto la soglia di povertà</i></p> <p><i>% di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili sul totale</i></p> <p><i>% delle imprese che hanno ricevuto incentivi per l'innovazione, che hanno successivamente brevettato nuovi prodotti</i></p>

## A) 1.2 I processi

L'Amministrazione dell'Interno ha già effettuato e sta progressivamente aggiornando una **analisi organizzativa dei "processi"** (finali e strumentali) gestiti dalle strutture centrali (Dipartimenti) e dalle Prefetture-UTG, sulla cui base operare una selezione di quelli di maggiore impatto e rilevanza da sottoporre a monitoraggio periodico.

La mappatura enuclea, per ciascun processo, le attività elementari in cui lo stesso è scomposto, con i corrispondenti prodotti: ciò consente di prendere in considerazione tutta la vita del processo: dal momento iniziale (ossia l'*input*, sia esso ad istanza di parte o d'ufficio) a quello finale che si sostanzia nell'adozione dell'*output*, ossia del prodotto finale.

Il sistema di misurazione – il cui impianto è strutturato su una apposita piattaforma informatica (vedi paragrafo 4) – collega ai processi una serie di **indicatori di prestazione** che possono essere utilizzati per rilevare il livello di efficienza ed efficacia dei differenti processi e/o unità organizzative.

Gli indicatori di riferimento sono compendati nello schema che segue.

<i>Tipologia di indicatore</i>	<i>Indice</i>	<i>Modalità di calcolo</i>
<b>Risultato</b>	Capacità di realizzare un determinato volume di attività	Totale attività consumata/totale attività programmata
<b>Efficienza</b>	Costo medio unitario	Totale costi processo (costo FTE)/totale prodotti erogati
<b>Produttività</b>	Quantità di prodotto realizzato per unità di risorsa	Totale prodotti erogati/totale risorse impiegate (FTE)
<b>Giacenza</b>	Capacità di evasione	Quantità giacente fine periodo-quantità giacente inizio periodo/quantità giacente inizio periodo
<b>Tempestività</b>	Tempo medio di evasione	Sommatoria tempi di evasione/quantità evasa nel periodo
<b>Qualità</b>	Fattori qualitativi che incidono in maniera rilevante su processi e <i>output</i>	Le modalità di calcolo e le relative variabili vanno individuate sulla base dei casi concreti

## **A)2 Attività istituzionali non pienamente riconducibili al sistema degli obiettivi e dei processi**

Appare evidente come l'ordinaria attività istituzionale dell'Amministrazione dell'Interno presenti connotazioni di vastità e complessità notevole e non risulti, conseguentemente, integralmente traducibile nel sistema per obiettivi ovvero declinabile e/o monitorabile all'interno del sistema per processi.

Appartengono, *in primis*, a tale ambito le azioni scaturenti da situazioni non preventivabili, quali quelle afferenti:

- al settore dell'ordine e della sicurezza pubblica quali i provvedimenti d'urgenza delle Autorità di pubblica sicurezza; le attività non pianificabili in corso d'anno delle Autorità di pubblica sicurezza e delle strutture dipendenti a tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica; gli interventi non pianificabili in corso d'anno in materia di polizia di sicurezza, polizia di prevenzione, ordine pubblico;
- al settore del soccorso pubblico quali gli interventi di soccorso pubblico urgente in occasione di incendi, incontrollati rilasci di energia, improvvisi o minaccianti crolli strutturali, frane, piene, alluvioni o altre pubbliche calamità; gli interventi di contrasto dei rischi derivanti dall'impiego e dall'uso di sostanze batteriologiche, chimiche e radiologiche; gli interventi di primo soccorso in caso di emergenze di protezione civile;
- al settore dell'immigrazione quali le situazioni non pianificabili in corso d'anno di prevenzione e contrasto dell'immigrazione clandestina, ovvero di accoglienza ed assistenza di immigrati irregolari e/o richiedenti asilo.

Per altre motivazioni devono essere incluse in tale contesto, in ragione della loro natura, tutte quelle attività di *staff* o servizi di supporto alla struttura, ai vari livelli, per cui non è facile identificare *output* univoci e misurabili (es. attività di coordinamento, ovvero studio, ricerca, supporto legislativo, servizi di segreteria, servizi ausiliari, ecc.).

Tali ambiti verranno esaminati a *reporting* - sulla base delle risultanze illustrate dai competenti uffici - nelle analisi sul funzionamento della macchina amministrativa che saranno effettuate nel contesto delle Relazioni e referti sulla *performance*, peraltro ormai tipizzati dall'ordinamento. A tal fine un rilievo peculiare potrà avere il quadro conoscitivo scaturente dall'avvenuta attivazione dei servizi ispettivi in particolari ambiti dell'attività istituzionale.

## **A)3 Il bilancio sociale**

In un'ottica evolutiva ed in una prospettiva di perfezionamento degli strumenti di rendicontazione sociale, l'Amministrazione ha posto allo studio l'ipotesi sperimentale di un proprio bilancio sociale, finalizzato a dar conto del complesso delle attività e dei principali servizi resi in modo da rendere, in prospettiva, più trasparenti e comprensibili priorità, interventi realizzati e programmati e risultati raggiunti.

## ***B)Stato di salute dell'Amministrazione***

In tale macro-ambito vanno identificate le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:

- a) l'Amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
- b) i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento dell'Amministrazione – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

A tale scopo, l'impianto del Sistema deve poggiare, *in primis*, sulla configurazione di base e sul costante aggiornamento di un quadro informativo generale che denoti le caratteristiche organizzative e funzionali salienti dell'Amministrazione (articolazione organizzativa degli uffici, mandato istituzionale, missione, funzioni, personale, risorse assegnate, ecc.).

Muovendo da tale intelaiatura, verranno operate, sia in fase pianificatoria che in sede di *reporting*, analisi su situazioni dinamiche correlate ad aree e parametri di riferimento specifici, che valgano a denotare i profili più caratterizzanti della gestione, evidenziando punti di forza, potenzialità/opportunità da cogliere per migliorare la *performance* ed eventuali problematiche e criticità.

Gli allegati schemi di riferimento enucleano una selezione di tematiche particolarmente rilevanti su cui orientare le analisi di contesto che verranno annualmente effettuate, in relazione alle esigenze informative scaturenti dalle fasi pianificatorie e di rendicontazione.

### ***Area: Contesto esterno***

<b><i>Parametri</i></b>	<b><i>Punti di analisi</i></b>
<b><i>contesto generale</i></b>	variabili di tipo economico, sociale, tecnologico ed ambientale idonee a denotare il quadro di riferimento esterno, utili per definire strategie rilevanti e sostenibili
<b><i>contesto specifico</i></b>	principali <i>stakeholder</i> dell'amministrazione ed eventuali opportunità/criticità riferibili alle loro attese

**Area: Contesto interno**

<b>Parametri</b>	<b>Punti di analisi</b>
<b>organizzazione</b>	quadro dell'articolazione dell'Amministrazione e indicazione delle proposte e dei criteri di razionalizzazione avviati al fine di raggiungere un'idonea allocazione delle risorse, anche in relazione ai livelli di domanda del territorio e alle effettive funzioni affidate alle strutture periferiche
	effetti delle misure di riduzione degli assetti organizzativi e degli interventi di razionalizzazione avviati e/o realizzati ai sensi della normativa attuale con particolare riferimento alla composizione e all'evoluzione del personale: esuberi o carenze di organico
	elementi di criticità riscontrati a livello organizzativo e/o gestionale
	processi per cui sono stati individuati meccanismi di razionalizzazione e miglioramento e poste in essere buone pratiche, con particolare riguardo all'ottimizzazione dei tempi procedurali
<b>risorse strumentali e tecnologiche</b>	infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi
	iniziative in atto dirette a migliorare i sistemi informativi al fine di consentire valutazioni delle attività più tempestive e complete
<b>risorse umane</b>	“conoscenze, capacità, attitudini, comportamenti, <i>turn-over</i> e valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione”, integrati dalle statistiche di cui agli schemi previsti dalle delibere CiVIT in sede di formazione del Piano della <i>performance</i>
	esiti delle indagini annuali sul benessere organizzativo effettuate secondo gli schemi definiti dalla CiVIT
<b>salute finanziaria</b>	circostanze significative (a partire da misure di stabilizzazione della finanza pubblica e, in generale, da misure di contenimento della spesa), fatti relativi alla gestione o altri eventi che hanno determinato cambiamenti nello svolgimento delle attività rispetto a quanto previsto in fase di formazione del Bilancio con evidente impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie, sul loro effettivo impiego e sui risultati conseguiti
	analisi e valutazione della spesa svolte nell'ambito del Nucleo di Analisi e Valutazione della Spesa-NAVS, ovvero in altre sedi
	eccedenze di spesa ed analisi delle cause di ordine normativo, procedimentale ed organizzativo
	capitoli che presentano un ricorrente accumulo di residui di stanziamento ovvero rilevanti residui passivi (meccanismi di formazione e problematiche di smaltimento)
	capitoli con ricorrenti e rilevanti economie (cause ed eventuali rimedi)
	esposizione debitoria dell'Amministrazione verso terzi a fronte di obbligazioni in essere o di prestazioni comunque ricevute: motivi e provvedimenti adottati per contenere il fenomeno
<b>pari opportunità</b>	iniziative attivate, buone pratiche e criticità

### ***C) Impatti dell'azione amministrativa***

L'uso di indicatori di impatto (*outcome*) può presentare – per il Ministero dell'Interno - difficoltà di applicazione per la particolare natura dei servizi resi e per la complessità dello scenario di riferimento in cui molteplici fattori, spesso indipendenti dall'azione dell'Amministrazione, concorrono ad interferire, in maniera determinante, sui risultati esterni.

Va parimenti considerato che il ricorso ad indicatori di impatto richiede un arco temporale necessariamente ampio per poter valutare l'efficacia degli interventi. Si tratta, infatti, di strumenti complessi che devono essere comunque sistematizzati e messi in relazione con il perfezionamento di analisi di contesto.

Tali considerazioni assumono massima valenza proprio in taluni settori particolarmente rilevanti che caratterizzano il mandato istituzionale dell'Amministrazione quali, ad esempio, quelli connessi all'ordine e alla sicurezza pubblica, al soccorso pubblico e alla difesa civile, alla gestione dei fenomeni migratori. In questi ambiti, l'identificazione preventiva di indicatori di impatto da associare alle strategie fissate rischierebbe infatti di tradursi in proiezioni del tutto approssimative se non, addirittura, fuorvianti e, pertanto, la valutazione di impatto è più correttamente praticabile *ex post*.

Dovranno in tal senso essere utilizzati, a posteriori, tutti i dati e le statistiche dell'Amministrazione utili a rendere evidente l'incidenza delle azioni svolte sul contesto esterno di riferimento e sulla collettività. Si citano, a titolo esemplificativo, le informazioni contenute nella Relazione annua sull'attività delle Forze di Polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica, presentata al Parlamento ai sensi dell'art. 113 della legge n. 121/1981, anche in relazione a quanto previsto dall'art. 17 della legge 26 marzo 2001, n. 128, e dall'art. 109 del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159.

Nondimeno dovrà essere introdotta la pratica all'uso, anche *ex ante*, di indicatori di impatto nelle ipotesi in cui tale forma di misurazione non sia inficiabile, in relazione alla tipologia del servizio reso ed al rapporto con il contesto di riferimento, da effetti distorsivi e da variabili non preventivamente ponderabili.

Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi presuppone la tempestiva e corretta attuazione degli obblighi in tema di trasparenza, ai sensi delle vigenti disposizioni legislative e normative e degli indirizzi in materia che l'Amministrazione è tenuta ad osservare.

Il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità” adottato dal Ministero dell'Interno costituisce il principale riferimento per l'individuazione e la programmazione degli interventi nonché per le modalità operative da seguire ai fini di una organica ed esaustiva applicazione della disciplina.

L'Amministrazione dell'Interno ha già inaugurato nuove forme di comunicazione

partecipativa che, facendo leva su sensibilità e consapevolezza maturate anche grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali, mutano l'interazione tra la PA e la società civile. Sul portale del Ministero dell'Interno sono stati attivati due servizi per la partecipazione dei navigatori del *web*:

- il sistema RSS (*Really Simple Syndication*), che offre all'utente un'informazione in tempo reale dal sito su alcune categorie a scelta;
- il *social rating*, che consente all'utente di valutare pagine informative e servizi *on line* fornendo anche un indice di gradimento.

L'Amministrazione deve ulteriormente implementare ogni percorso o modalità comunicativa utile a favorire forme di interattività con l'utenza.

In particolare, specie per i servizi resi dall'Amministrazione attraverso i canali telematici, dovranno essere sviluppate indagini di *customer satisfaction*, che ne facciano rilevare il relativo andamento e sulle quali i competenti uffici forniranno, in sede di rendicontazione, i relativi riscontri. Dagli esiti di tali indagini potranno essere anche desunti indicatori sfidanti sul miglioramento della qualità dei servizi.

Affrontando, più in particolare, il tema dei rapporti con gli *stakeholder* e della individuazione degli ambiti di interrelazione, va rilevato che la peculiarità e l'ampiezza delle funzioni istituzionalmente svolte dall'Amministrazione dell'Interno implicano un riflesso "a vasto raggio" dell'azione complessiva che, in specifici settori, arriva ad interessare tutti i soggetti, pubblici e privati, presenti sul territorio nazionale.

L'esigenza di potenziare il proprio ruolo sociale esprimendo con chiarezza e comprensibilità le linee di un agire imparziale, che garantisca l'affidamento da parte dei cittadini, nonché di perseguire *standard* più elevati di qualità dei servizi e diffondere la cultura della trasparenza e dell'*accountability*, vede impegnato il Ministero dell'Interno in uno sforzo di intercettazione e valorizzazione del *feedback* con i principali fruitori di servizi, di cui si fornisce (nel prospetto riepilogativo che segue) un quadro illustrativo di massima.

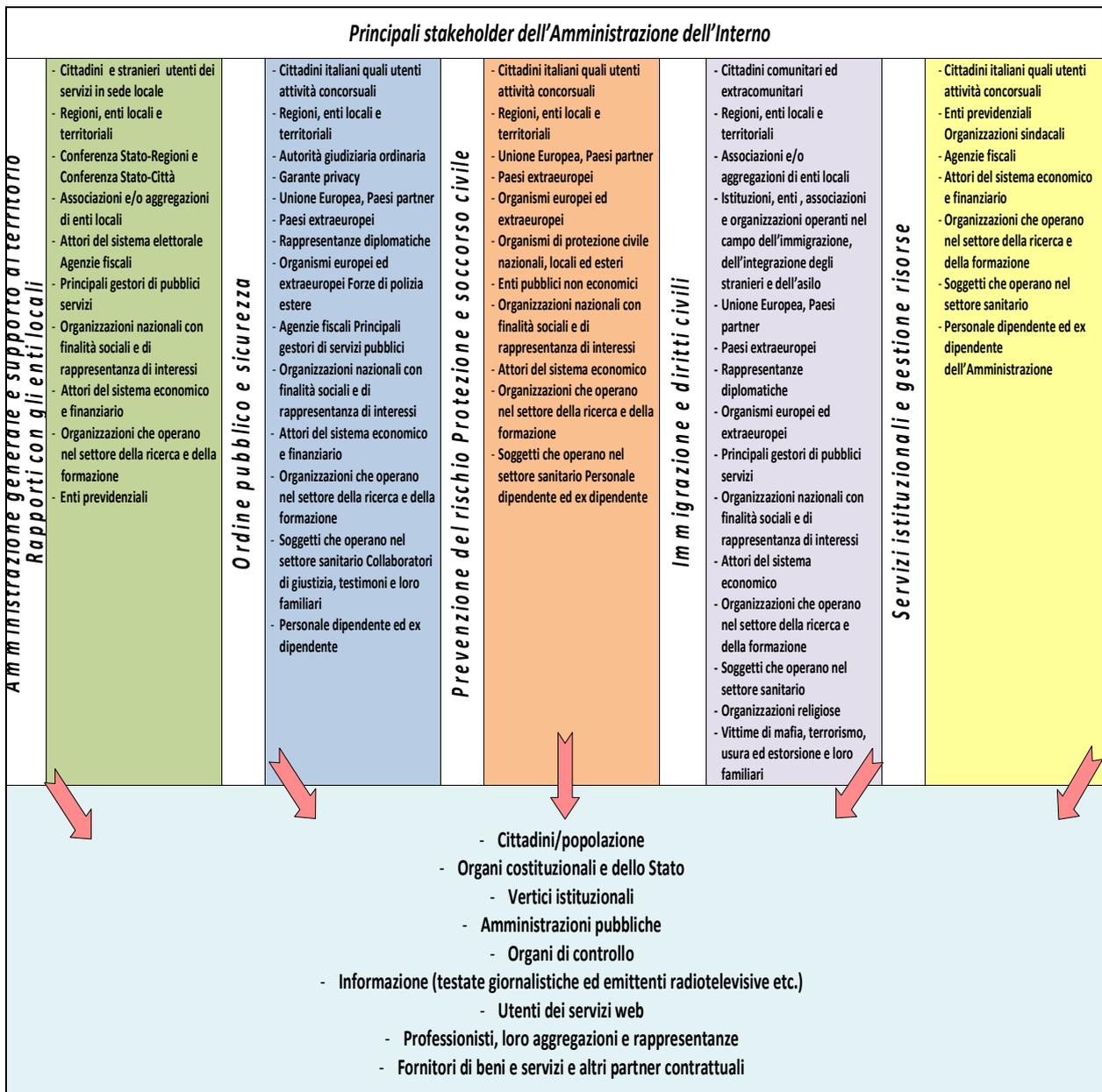
Nell'ambito dello svolgimento delle proprie funzioni, il Ministero favorisce infatti da tempo, presso le strutture in cui esso si articola ed attraverso i vari organismi partecipati da *stakeholder* esterni, il coinvolgimento attivo di soggetti istituzionali e della società.

Tra le sedi istituzionali più rilevanti, ai fini dell'integrazione operativa e del confronto sul territorio, figurano i Comitati provinciali per l'ordine e la sicurezza pubblica, organi consultivi del Prefetto la cui composizione è allargabile anche a soggetti esterni all'Amministrazione della pubblica sicurezza.

Parimenti, le Conferenze permanenti istituite presso le Prefetture-UTG per coadiuvare il Prefetto nell'azione propulsiva di indirizzo, di mediazione sociale e di intervento, di consulenza e collaborazione, anche rispetto agli enti locali, in tutti i campi dell'attività amministrativa, vedono la partecipazione oltre che dei responsabili delle Amministrazioni periferiche dello Stato, anche dei rappresentanti delle autonomie territoriali nonché di altri soggetti istituzionali di volta in volta

interessati.

Nel campo del sociale, operano, ad esempio, attivamente presso ogni provincia i Consigli territoriali per l'immigrazione - presieduti dal Prefetto e composti oltre che da rappresentanti delle amministrazioni locali dello Stato e delle autonomie locali, anche da enti attivi nell'assistenza degli immigrati, da organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro e dei lavoratori extracomunitari - che rappresentano una vera e propria risorsa per risolvere in sinergia tra più soggetti istituzionali e non, i problemi connessi al fenomeno migratorio.



#### ***D) Confronti con altre Amministrazioni (benchmarking)***

Tale tecnica richiede indubbiamente un processo accurato e ben strutturato di analisi del contesto, di selezione dei profili e delle aree su cui avviare forme di confronto, di individuazione di indicatori comuni ad altre realtà amministrative da porre alla base di studi settoriali. A fronte della complessità ordinamentale e funzionale che caratterizza l'Amministrazione dell'Interno, iniziative di questo tenore potranno essere avviate con gradualità ed in specifici ambiti in cui tale esperienza risulterà praticabile ed efficace, promuovendo un confronto con altre Amministrazioni con le quali stabilire, in virtù di analogie organizzative e funzionali, punti di contatto per identificare opportunità e criticità ed arrivare a condividere eventuali percorsi virtuosi.

### ***2.3 Trasparenza del Sistema***

Nell'ambito del ciclo connesso alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, deve essere assicurata la massima trasparenza ai documenti scaturenti dal processo, sia sul fronte interno all'Amministrazione che verso l'utenza esterna.

In particolare, il sistema informativo di supporto è strutturato in modo da consentire agli uffici interni interessati l'accesso, ai vari livelli e per i profili di competenza, a tutti i dati riferiti alla pianificazione ed al *reporting*.

I documenti generali di pianificazione e di referto (*Piano della performance*, *Relazione sulla performance*) devono essere inseriti nella sezione del sito del Ministero a ciò dedicata, anche per l'informativa all'utenza esterna, unitamente agli altri atti e referti per i quali ricorre l'obbligo di pubblicazione.

### ***2.4 Miglioramento progressivo del Sistema***

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa potrà essere oggetto, dopo una prima fase di applicazione di durata almeno annuale che ne dovrà testare l'efficacia, di successivi affinamenti nell'ottica di un miglioramento ed adeguamento alle esigenze di contesto.

Eventuali variazioni potranno inoltre essere indotte dal sopravvenire di modifiche normative ovvero organizzative e di indirizzo da parte dei competenti organi da cui possano scaturire, nell'ambito delle modalità di gestione del ciclo della *performance*, esigenze di revisione dei processi individuati o delle metodologie adottate.

Ogni intervento di rivisitazione del Sistema verrà coordinato dal Gabinetto del Ministro, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (OIV), e si avvarrà del supporto tecnico delle componenti dell'Amministrazione, negli ambiti di competenza.

### 3. IL PROCESSO DALLA PIANIFICAZIONE AL REPORTING

#### 3.1 *Il ciclo della pianificazione strategica*

L'avvio del processo di individuazione degli obiettivi è annualmente segnato dall'adozione da parte del Ministro dell'**Atto di indirizzo**, con il quale vengono definite – in armonia con il Programma di Governo, con il quadro di Programmazione economico-finanziaria, nonché con le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri - le priorità politiche per il triennio successivo.

In tale fase l'OIV fornisce il supporto per assicurare la coerenza dell'Atto con le linee in cui si articola il Programma di Governo.

L'Atto di indirizzo, inoltrato a tutti i Titolari dei Centri di Responsabilità, formalizza la richiesta agli stessi delle proposte di obiettivi strategici, corredati dai relativi piani di azione, che devono confluire, una volta validati, sia nella Nota integrativa al Bilancio di previsione, associati alle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione, sia nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

Nella fase di definizione degli obiettivi strategici - attuata sotto il presidio dell'OIV che ne assicura la coerenza interna ed esterna – può anche farsi ricorso, particolarmente nelle ipotesi di proposte comuni a più Dipartimenti, allo strumento della **Conferenza permanente**, di cui all'art. 8 del decreto legislativo n. 286/99, ed è comunque praticata - in virtù della particolare struttura "a rete" istituita presso il Ministero dell'Interno a presidio dei processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione - **l'organizzazione di tavoli di lavoro comuni e/o settoriali** con i rappresentanti degli appositi Uffici che supportano i Capi Dipartimento nel processo di pianificazione (sia a livello amministrativo che finanziario), per lo sviluppo degli opportuni approfondimenti.

Ciò nel rispetto di **criteri e parametri** che devono consentire la formulazione di obiettivi aderenti alle regole poste dal Sistema. In sostanza, dalle priorità politiche fissate con l'Atto di indirizzo deve scaturire un sistema di obiettivi strategici così configurato:

- deve essere, in generale, definito un **numero circoscritto di obiettivi di elevata rilevanza** (in considerazione delle istruzioni annualmente fornite per la compilazione della Nota integrativa al Bilancio, **ciascun obiettivo strategico** dovrebbe essere, in linea di massima, univocamente riferibile ad un **solo Programma**);
- **l'orizzonte temporale triennale** della pianificazione prevede che vengano esplicitati **obiettivi strategici pluriennali**, i quali devono essere accompagnati dai sottostanti obiettivi operativi, coerenti con essi ma al tempo stesso distinguibili, che declinano l'arco strategico del singolo esercizio;

- ogni obiettivo strategico deve essere, nella sua descrizione, chiaramente **identificato**, presentare una propria specificità e non essere sovrapposto ad altri. La formulazione deve essere orientata non già alla indicazione delle mere attività che si intendono svolgere, bensì alla **descrizione degli effetti** che con esse si intendono raggiungere, in termini di *output* (o, possibilmente, di *outcome*);
- ad ogni obiettivo deve essere assegnato **uno o più indicatori significativi**, al fine di quantificare l'obiettivo stesso tramite un valore *target* e di misurare nel corso del tempo il grado di raggiungimento dei risultati;
- gli indicatori prescelti devono, pertanto, essere tali da rendere evidente il **valore creato** dalle attività intraprese. Occorre in tal senso privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di **output** (risultato immediato di un'attività/processo) o, qualora possibile, di **outcome** (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio). Gli indicatori di realizzazione fisica correlati allo stato di avanzamento del piano di azione vanno, in ogni caso, accompagnati con altre tipologie di indicatori. In ciò costituisce un utile riferimento la già menzionata tabella della **batteria degli indicatori enucleata nella circolare annuale del Ministero dell'Economia e delle Finanze** ai fini della predisposizione della Nota integrativa al Bilancio, nonché, sul piano metodologico, il percorso logico indicato dalla delibera n. 89/2010 della CiVIT;
- ad ogni indicatore deve sempre associarsi un **target**, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo;
- ogni obiettivo strategico deve essere corredato da un **piano di azione**, articolato per linee, che specifichi le **modalità di intervento** per il perseguimento delle finalità espresse dall'obiettivo stesso e tracci il collegamento con i singoli obiettivi operativi.

Allo scopo di verificare la coerenza degli obiettivi strategici, dei connessi piani di azione e degli obiettivi operativi sottostanti con i programmi di Bilancio in cui questi vengono incardinati, viene a monte operata, attraverso approfondimenti attuati in corso di predisposizione della Nota integrativa con gli Uffici dei Dipartimenti interessati, una verifica della corrispondenza, in termini di contenuti, con le finalità del programma di riferimento.

Tutti gli elementi scaturenti dalla pianificazione sono quindi calati, secondo le modalità e la tempistica indicate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, nella Nota integrativa al disegno di legge di Bilancio per essere successivamente verificati ed eventualmente aggiornati a legge di Bilancio approvata, in coerenza con gli stanziamenti definitivi approvati.

Parallelamente viene perfezionato nel dettaglio e consolidato, anche alla luce del completamento della manovra finanziaria, **l'intero sistema degli obiettivi propri della pianificazione strategica** (strategici/operativi/programmi operativi), che costituisce parte integrante della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione relativa al nuovo esercizio finanziario.

In tale fase viene, in particolare, più analiticamente sviluppata **l'articolazione degli**

**obiettivi operativi che compongono gli strategici** nei sottostanti programmi operativi, con la relativa temporizzazione ed il peso percentuale di ogni singola fase rispetto alla realizzazione completa del programma, e sono selezionati gli indicatori di misurazione dei risultati, i *target* e gli ulteriori parametri distintivi (responsabili, personale addetto, risorse assegnate, altre strutture coinvolte sia in sede centrale che sul territorio, ecc.).

Il ciclo si conclude con l'**emanazione della Direttiva annuale** da parte del Ministro, entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio.

L'intero processo di formulazione degli obiettivi scaturenti dalla pianificazione strategica è supportato dall'utilizzo di un sistema informatizzato che consente la standardizzazione dei criteri metodologici impiegati, conferendo organicità ed omogeneità alle modalità di elaborazione degli obiettivi stessi.

Le modalità di utilizzo di tale sistema sono riportate al paragrafo n. 4.

### ***3.2 L'assegnazione degli obiettivi gestionali***

In coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, viene sviluppata la fase che culmina con l'adozione da parte dei Capi Dipartimento e degli altri dirigenti di primo livello degli **Atti di programmazione** con cui sono assegnati ai rispettivi dirigenti gli obiettivi gestionali correlati alle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle singole unità organizzative e che concorrono, unitamente a quelli individuati nella Direttiva generale, al perseguimento delle finalità istituzionali.

Per la formulazione di tali obiettivi valgono i criteri metodologici generali già esposti al paragrafo precedente e riferiti all'esigenza di declinare, per ciascun obiettivo, i relativi programmi operativi nonché di associare adeguati indicatori e *target* per la misurazione del grado di realizzazione dei risultati.

Anche la definizione di tali obiettivi avviene con il supporto del sistema informativo automatizzato.

Per la pianificazione gestionale così come per quella strategica vale quanto evidenziato ai punti A) 2 e C).

### ***3.3 Il Piano della performance***

Entro il 31 gennaio di ogni anno il Ministro definisce, in collaborazione con i vertici amministrativi e con il supporto metodologico dell'OIV, il *Piano della performance*, che include la Direttiva generale, con il complesso degli obiettivi propri della dirigenza, corredati degli indicatori di *performance*.

La redazione del Piano è attuata con il presidio del Gabinetto del Ministro che

coordina, ai fini del necessario raccordo operativo, le varie componenti rappresentative dei Centri di Responsabilità del Ministero.

L'OIV interagisce in tale ambito, fornendo il supporto tecnico per l'attuazione della normativa in materia e degli indirizzi forniti dalla CiVIT, nonché curando le previste attività di controllo strategico di cui all'art. 6 del decreto legislativo n. 286/1999.

Il Piano è assoggettato alle disposizioni per la garanzia della trasparenza di cui al decreto legislativo n. 150/2009.

### **3.4 La misurazione e la valutazione degli obiettivi**

- **Il monitoraggio strategico**

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici viene definito nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione e nelle correlate **Linee guida** predisposte dall'OIV.

L'OIV effettua il **monitoraggio della Direttiva** acquisendo dopo **ogni quadrimestre**, con il supporto del sistema informatizzato del controllo strategico, gli elementi informativi forniti dai Centri di Responsabilità.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili e/o adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione delle strategie fissate, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Le risultanze dei monitoraggi possono essere, ove necessario, oggetto di trattazione congiunta tra l'OIV e i competenti Centri di Responsabilità per approfondire le cause degli scostamenti e le modalità delle eventuali azioni correttive, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

In corso di esercizio, per cause eccezionali ed inizialmente non prevedibili (es. mutamento del contesto normativo/istituzionale ovvero grave sopravvenuta carenza di risorse, ecc.), può essere necessario procedere – su proposta degli stessi Centri di Responsabilità – ad una ridefinizione degli obiettivi, che può comportare una modifica di quelli preesistenti ovvero determinarne l'introduzione di nuovi. In tali ipotesi, il processo di revisione, in stretto coordinamento con l'OIV, deve essere sottoposto all'avallo del vertice politico.

- **Il monitoraggio gestionale**

In coerenza con le fasi ed i tempi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi gestionali assegnati alla dirigenza ed inseriti nel sistema di controllo di gestione.

I Centri di Responsabilità e le Prefetture-UTG effettuano il monitoraggio degli obiettivi propri delle unità di pertinenza acquisendo dopo ogni quadrimestre, per il

tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Anche in tali ipotesi, può essere necessario procedere in corso d'anno - previa autorizzazione del titolare del Centro di Responsabilità competente, ovvero del responsabile di vertice delle sedi periferiche e con il raccordo dell'OIV – ad una ridefinizione degli obiettivi, che può comportare una modifica di quelli preesistenti o determinarne l'introduzione di nuovi.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, i Centri di Responsabilità a livello centrale e le Prefetture-UTG devono fare il punto della situazione sui principali risultati raggiunti nella gestione e le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, predisponendo anche una sintetica relazione della quale va informato l'OIV ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.

### ***3.5 Il monitoraggio dei processi***

Nella prima fase, il monitoraggio dei processi avverrà – con cadenza che potrà essere infrannuale e annuale - per il tramite del sistema informativo automatizzato, su un campione selezionato di processi in sede centrale e presso le Prefetture-UTG.

Il sistema a tendere, dovrà estendersi gradualmente all'analisi dei processi più rilevanti e significativi che caratterizzano l'azione delle singole unità organizzative di livello dirigenziale.

Ciò consentirà anche di condurre, in un'ottica di miglioramento della gestione, approfondimenti sulle eventuali "patologie" dei processi stessi per promuovere, attraverso un approccio sistemico, possibili interventi di *reengineering* a fini di razionalizzazione funzionale ed organizzativa e di riduzione dei costi.

### ***3.6 Il reporting***

Il quadro informativo che scaturisce dal complesso delle rilevazioni effettuate nei macro-ambiti, descritti nei paragrafi precedenti, costituisce l'intelaiatura della reportistica interna ed esterna.

La prima si traduce in documenti di sintesi infrannuali (di regola quadrimestrali) e finali ad uso interno dei vertici amministrativi, dell'OIV per l'espletamento delle sue funzioni di supporto strategico e, in generale, di *audit* sull'intero sistema della *performance* organizzativa, e del vertice politico.

A livello esterno, gli esiti delle rilevazioni sono funzionali ai rapporti ed alle

relazioni istituzionalmente previsti dalle vigenti normative di settore.

Tra questi, va citato il processo di elaborazione annuale della **Relazione sulla performance** – documento fondamentale di *reporting* nell’ambito del ciclo di gestione della *performance* - che si sviluppa con il coordinamento del Gabinetto del Ministro e con il supporto tecnico dell’OIV, il quale assolve, a valle, ad una funzione di *audit*.

In tale ambito rilevano, secondo una vista organica ed integrata, gli elementi informativi ed i dati che vengono acquisiti con riguardo ai predetti macro ambiti, su cui va impostata l’analisi e valutazione della *performance* organizzativa.

Una volta individuato lo schema logico del documento, alla luce degli indirizzi forniti dalla CiVIT, il Gabinetto inoltra, con propria circolare, la richiesta di elementi informativi ai Centri di Responsabilità, in tempo utile affinché il documento possa essere redatto entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di riferimento.

Gli elementi informativi di riscontro devono pervenire oltre che al Gabinetto, che provvede alla verifica ed all’integrazione dei testi, anche all’OIV, che su tali basi avvia una preliminare attività di *audit* e può, già in questa fase, richiedere integrazioni e/o chiarimenti.

Il Gabinetto procede quindi, sulla base di tutto il materiale acquisito, alla redazione della Relazione, avvalendosi anche, per i profili generali, di tutta la documentazione e gli atti già prodotti dall’Amministrazione (documenti di bilancio, *report* vari al Ministro, ecc.).

Il Ministro adotta formalmente il documento che, entro il mese di giugno, deve essere inoltrato all’OIV per la validazione.

L’OIV, acquisita la Relazione, procede alla conclusione delle attività di *audit*, secondo le linee di indirizzo diramate dalla CiVIT, ed adotta entro il 15 settembre il provvedimento di validazione per il successivo inoltro ai competenti organi.

Tra gli altri documenti generali di *reporting* rileva la **Relazione annuale del Ministro alle Camere**, prevista dell’art. 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 - la cui istruttoria è coordinata dall’OIV e che compendia le informazioni fornite dai Centri di Responsabilità - che attinge anch’essa dai dati del sistema.

Tale Relazione deve essere presentata al Parlamento entro il 15 giugno di ogni anno, con riferimento ai dati relativi all’esercizio precedente.

Gli esiti della fase di *reporting* supportano, inoltre, nelle forme previste e nei casi e con le modalità stabiliti dalla normativa vigente, gli adempimenti in tema di trasparenza.

## CRONOPROGRAMMA ED ATTORI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E DI REPORTING

FASI	RISULTATI	ATTORI COINVOLTI	STRUMENTI	SCADENZE
Fase discendente del processo pianificatorio	<i>Bozza Atto di indirizzo</i>	Ministro OIV Gabinetto Centri di Responsabilità (CDR)	Incontri di condivisione	entro il primo semestre
	<i>Emanazione Atto di indirizzo</i>			
Fase ascendente del processo pianificatorio	<i>Proposta obiettivi strategici, operativi, programmi operativi, indicatori</i>	CDR OIV	Linee guida Incontri di condivisione Sistema informativo	settembre
Elaborazione Nota integrativa	<i>Nota integrativa al Bilancio</i>	CDR OIV	Circolare MEF Portale MEF	primi di ottobre
Emanazione Direttiva	<i>Consolidamento sistema obiettivi strategici, operativi, programmi operativi, indicatori</i>	CDR OIV	Sistema informativo Contatti ed incontri mirati per approfondimenti	novembre
	<i>Predisposizione Direttiva</i>	OIV Ministro		dicembre
	<i>Emanazione Direttiva</i>	Ministro		primi di gennaio
Aggiornamento Nota integrativa	<i>Aggiornamento Nota integrativa a legge di Bilancio</i>	CDR OIV	Portale MEF	fine dicembre/primi di gennaio
Consolidamento programmazione obiettivi gestionali	<i>Atti di programmazione</i>	Dirigenti Amministrazione ai vari livelli OIV	Linee guida Sistema informativo	entro 20 gennaio
Definizione Piano della performance	<i>Piano della performance</i>	Ministro Gabinetto Vertici amministrativi OIV	Linee guida Incontri di condivisione	entro 31 gennaio
Elaborazione Nota integrativa al Rendiconto generale dello Stato	<i>Nota integrativa</i>	CDR OIV	Circolare MEF Portale MEF	entro maggio
Elaborazione Relazione sulla performance	<i>Relazione sulla performance</i>	Ministro Gabinetto Vertici amministrativi OIV	Linee guida Incontri di condivisione	elaborata entro il 30 giugno validata entro il 15 settembre

*\*I relativi monitoraggi sono effettuati annualmente con cadenza quadrimestrale e vedono il coinvolgimento, secondo un circuito informativo standardizzato, delle strutture interessate agli elementi informativi posti sotto osservazione*

#### 4. MODALITÀ

Il progetto di *Performance Management* che è stato realizzato dall'Amministrazione si inquadra all'interno delle attività di supporto al controllo strategico e al controllo di gestione, ai sensi del decreto legislativo n. 286/1999 e nel contesto generale del ciclo di gestione della *performance* previsto dalla legge n. 15/2009 e dal decreto legislativo n. 150/2009, in linea con le indicazioni emanate in materia dalla CiVIT, nonché in coerenza con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

L'approccio metodologico adottato ha consentito di introdurre, con riguardo agli Uffici centrali ed alle Prefetture-UTG, un sistema informativo automatizzato idoneo a garantire la continuità con la metodologia già utilizzata e pienamente fruibile per tutti gli utenti.

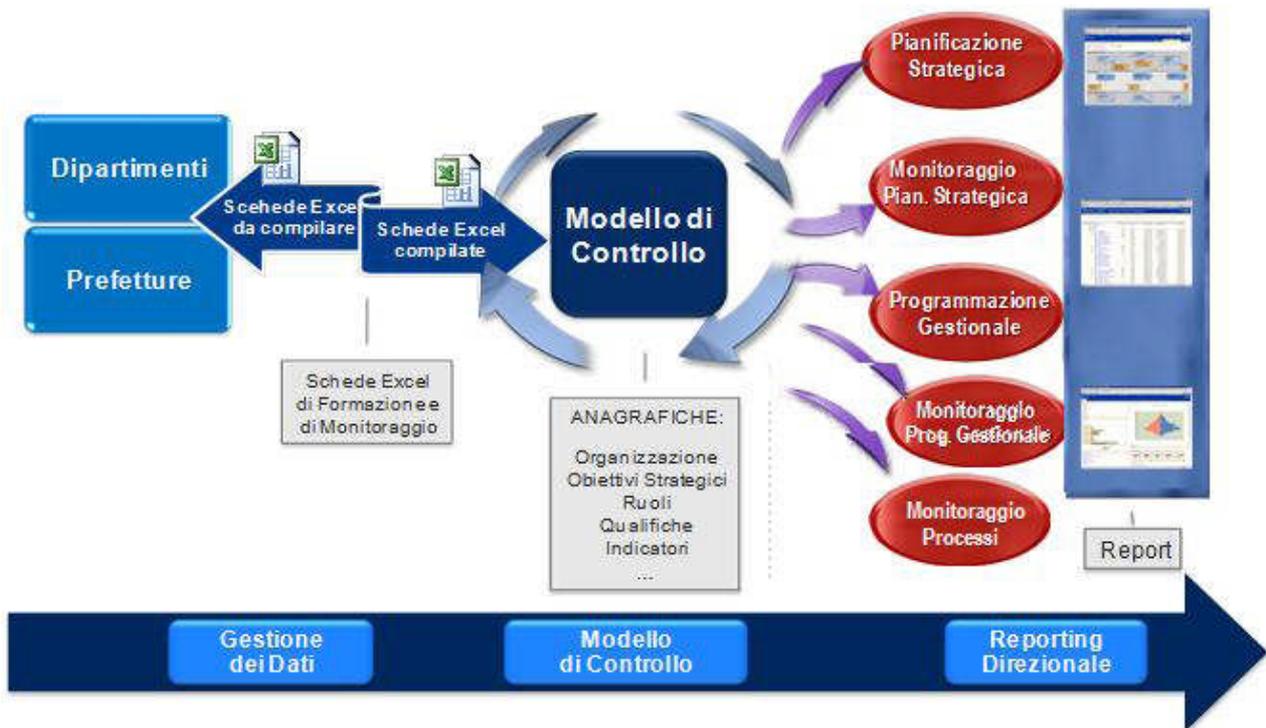
In particolare, il sistema supporta le procedure, per i seguenti ambiti:

- Pianificazione strategica
- Programmazione gestionale
- Monitoraggio dei processi

A fini operativi, è stato elaborato il "Manuale Utente" per gli Uffici centrali e per le Prefetture-UTG, che illustra le caratteristiche funzionali del sistema e descrive le procedure e la relativa gestione.

Si riporta, di seguito, il diagramma illustrativo dell'architettura generale del sistema, che evidenzia il circuito dei flussi informativi.

## Architettura del sistema



### 4.1 Pianificazione strategica

La **pianificazione strategica** prevede due attività principali:

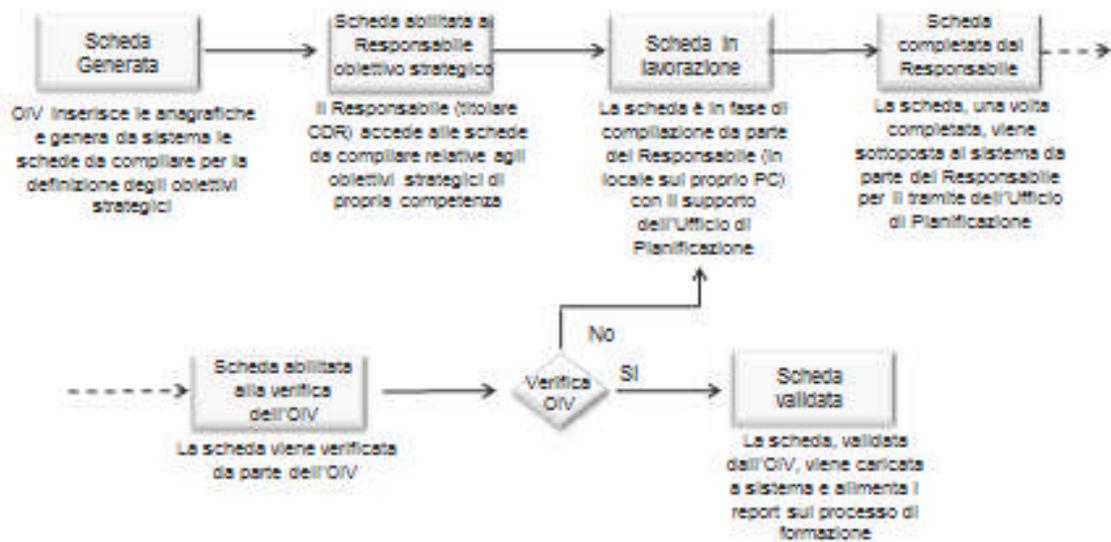
- processo di formazione: compilazione delle schede di pianificazione strategica da parte degli utenti
- processo di monitoraggio: inserimento da parte degli utenti dei valori relativi allo stato di avanzamento delle attività (grado di raggiungimento degli obiettivi, avanzamento della spesa, completamento dei programmi operativi) con cadenza quadrimestrale e/o annuale.

In particolare, per la pianificazione strategica la fase di formazione è suddivisa in due azioni:

- compilazione della scheda di alto livello in cui vengono inseriti gli obiettivi strategici con le risorse finanziarie assegnate, provenienti dai Programmi di spesa, gli indicatori e i piani di azione
- compilazione della scheda di dettaglio in cui vengono inseriti, per ciascun obiettivo strategico, gli obiettivi operativi con i relativi pesi, i responsabili, gli indicatori, le spese previste suddivise per risorse umane e altre tipologie di spesa e i relativi programmi operativi, suddivisi in fasi di attività

Il coordinamento di entrambe le fasi (formazione e monitoraggio) è affidato, nell'ambito di ciascun CDR, all'Ufficio di pianificazione e programmazione (validatore) che supervisiona e supporta gli utenti nella compilazione delle schede.

- Attività e ruoli per la definizione degli obiettivi strategici (schede di alto livello) -



- Attività e ruoli per la definizione degli obiettivi operativi (schede di dettaglio) -



\* Qualora il Responsabile di Obiettivo Operativo non sia censito nelle anagrafiche sarà possibile selezionare un nuovo utente con le credenziali di Responsabile di Obiettivo Operativo che successivamente verrà inserito in anagrafica

## 4.2 Programmazione gestionale

La **programmazione gestionale**, relativa agli obiettivi non strategici, si riferisce alle attività strutturali/continuative che vengono svolte dai Dipartimenti e dalle Prefetture-UTG, attraverso l'attuazione ed il monitoraggio degli obiettivi operativo/gestionali.

La programmazione gestionale nelle strutture centrali del Ministero prevede due attività principali:

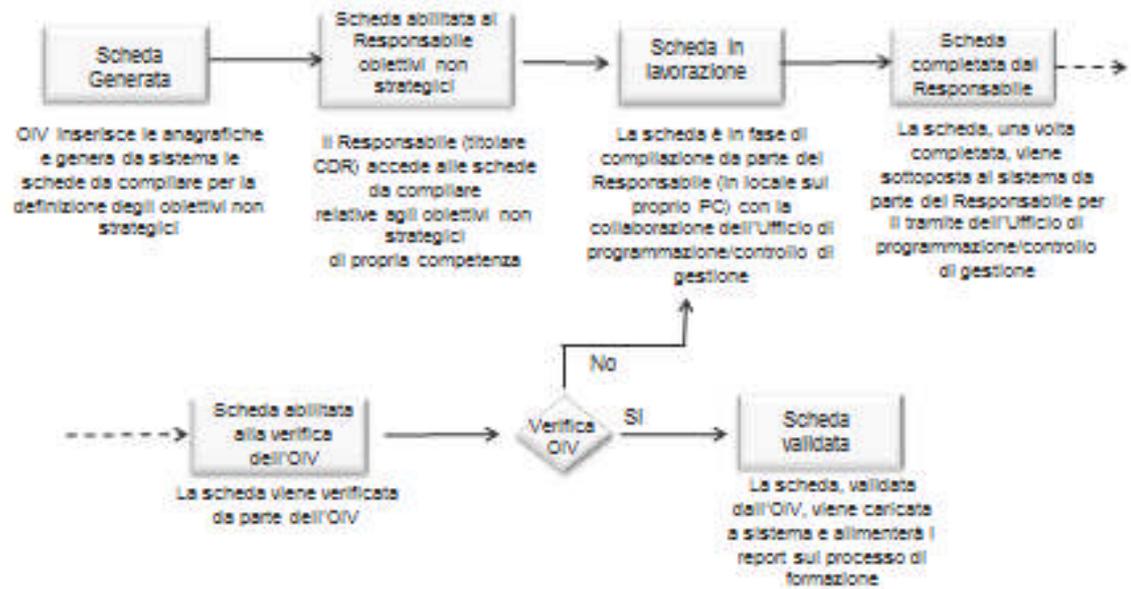
- processo di formazione: compilazione delle schede di programmazione gestionale da parte degli utenti (Titolari Centri di Responsabilità e responsabili obiettivi operativo/gestionali);
- processo di monitoraggio: inserimento da parte degli utenti dei valori relativi allo stato di avanzamento delle attività (grado di raggiungimento degli obiettivi, avanzamento della spesa, completamento dei programmi operativi) con cadenza quadrimestrale e/o annuale.

In particolare, per la programmazione gestionale la fase di formazione è suddivisa in due azioni:

- compilazione della scheda di alto livello in cui vengono inseriti gli obiettivi non strategici, le risorse finanziarie assegnate, gli indicatori e i piani di azione;
- compilazione della scheda di dettaglio in cui vengono inseriti, per ciascun obiettivo non strategico, gli obiettivi operativo/gestionali con i relativi responsabili, gli indicatori, le spese previste suddivise per risorse umane e altre tipologie di spesa e i relativi programmi operativi, suddivisi in fasi di attività.

Il coordinamento di entrambe le fasi (formazione e monitoraggio) è affidato all'Ufficio di programmazione/controllo di gestione/validatore che supervisiona e supporta gli utenti nella compilazione delle schede.

- Attività e ruoli per la definizione degli obiettivi non strategici (schede di alto livello) -



- Attività e ruoli per la definizione degli obiettivi operativo/gestionali -

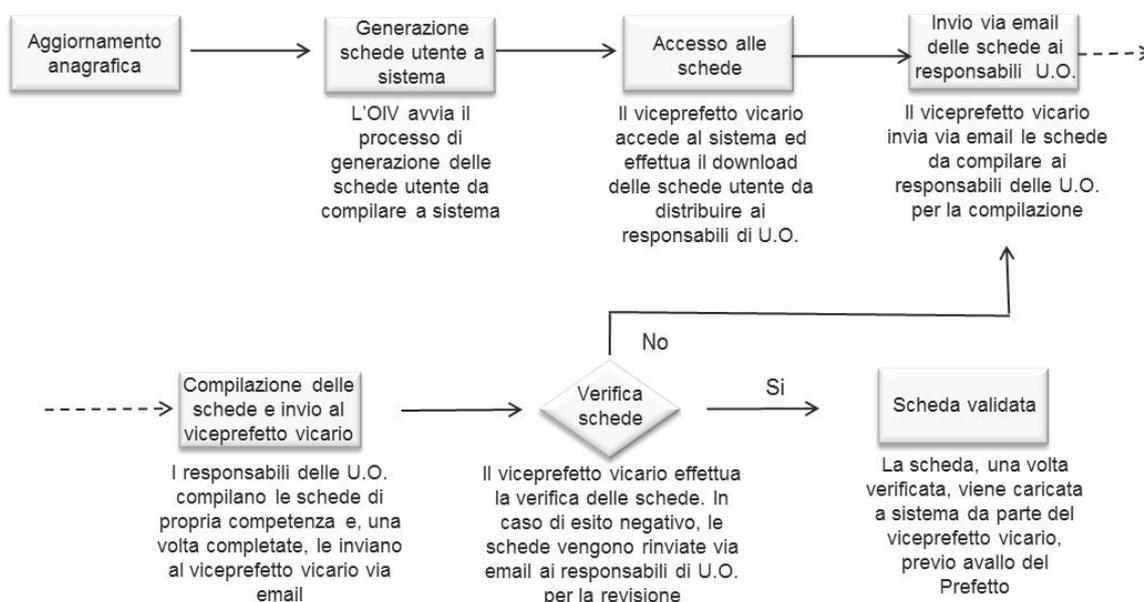


La **programmazione gestionale nelle Prefetture-UTG** prevede due attività principali:

- **processo di formazione:** compilazione delle schede di programmazione gestionale da parte degli utenti (responsabili obiettivi operativo/gestionali)
- **processo di monitoraggio:** inserimento da parte degli utenti dei valori relativi allo stato di avanzamento delle attività (grado di raggiungimento degli obiettivi, avanzamento della spesa, completamento dei programmi operativi) con cadenza quadrimestrale/annuale.

Il coordinamento di entrambe le fasi (formazione e monitoraggio) è affidato al viceprefetto vicario che supervisiona e supporta gli utenti nella compilazione delle schede.

**- Attività e ruoli per la definizione degli obiettivi operativo/gestionali –  
Prefetture-UTG**



### 4.3 Monitoraggio dei processi

Il sistema informatico di **monitoraggio dei processi** ha lo scopo di monitorare i livelli di *performance* raggiunti nello svolgimento dei principali processi (e delle relative attività) di pertinenza dei Centri di Responsabilità, attraverso la misurazione e la valutazione di specifici indicatori selezionati.

L'approccio metodologico è basato sulla visione per processi e permette di analizzare i livelli di produttività e di efficienza ottenuti dalle Unità Organizzative (U.O) sia nel raggiungere gli *output* finali (legati ai processi), sia gli *output* intermedi (legati alle singole attività che compongono i processi).

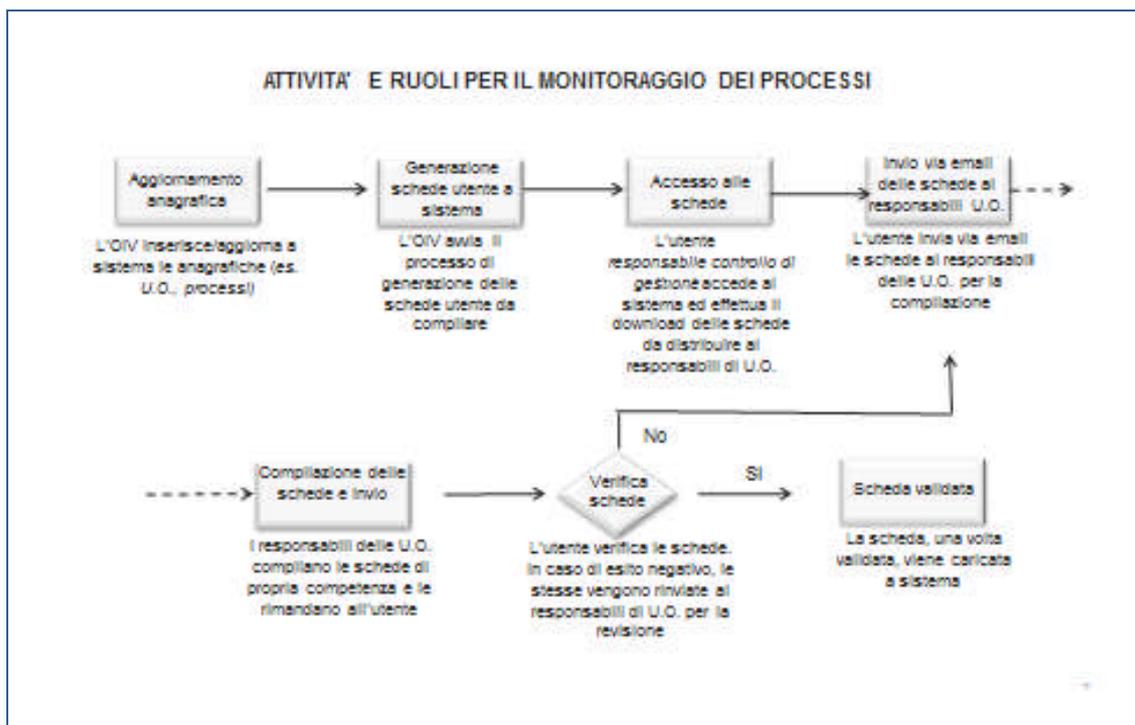
Tale attività consente di evidenziare le *best practices* all'interno delle strutture coinvolte, gli scostamenti dai valori medi, le eventuali aree di miglioramento e consente di definire i livelli standard di produttività e di efficienza, in linea con le normative riguardanti le azioni di miglioramento dell'efficienza della Pubblica Amministrazione.

L'analisi delle *performance* deve essere effettuata attraverso la produzione di reportistiche *ad hoc* con la disponibilità sia dei dati delle *performance* raggiunte da ogni U.O. sia dei dati comparativi delle U.O. coinvolte nello svolgimento di medesimi processi e attività.

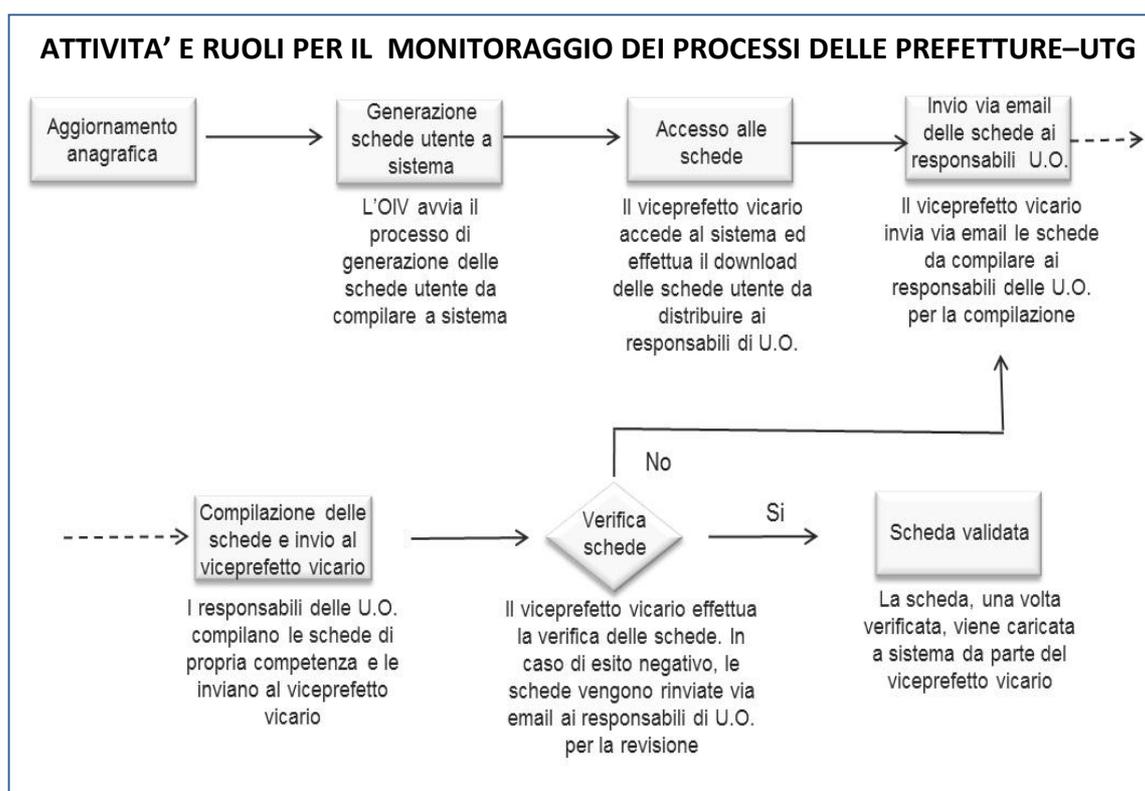
Il monitoraggio dei processi consente di supportare i responsabili delle U.O. nel rilevare l'andamento dei livelli di *performance* nel tempo e confrontare i propri livelli di *performance* con le altre U.O. che svolgono le medesime tipologie di attività.

Il flusso prevede le seguenti azioni:

- caricamento a sistema da parte dell'OIV della base anagrafica (es. processi, attività, indicatori, tipologia di *output*);
- generazione a sistema da parte dell'OIV delle schede da compilare;
- accesso al sistema da parte dell'utente abilitato (responsabile del controllo di gestione);
- download* delle schede in locale, invio ai responsabili delle U.O.;
- compilazione delle schede di monitoraggio dei processi da parte dei responsabili delle U.O.;
- invio delle schede compilate dai responsabili delle U.O. all'utente che le approva;
- chiusura delle schede da parte dell'utente (controllo di gestione) e caricamento a sistema;
- elaborazione dei dati e generazione dei *report* da parte del sistema.



Analogamente, per le **Prefetture-UTG** il sistema informatico di monitoraggio dei processi, ha l'obiettivo di **monitorare i livelli di performance raggiunti nello svolgimento dei principali processi** (e delle relative attività sottostanti) in carico alle singole sedi, attraverso la misurazione e la valutazione di **specifici indicatori selezionati per ciascuna U.O.**



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

### 5.1 *Integrazione con il ciclo di bilancio*

Risultano consolidati, nell'ambito dell'Amministrazione, i meccanismi e le metodologie operative che regolano l'iter di formazione della pianificazione amministrativa, in stretta sinergia con il processo di programmazione economico/finanziaria.

Come precisato al paragrafo 3, il percorso che porta all'individuazione degli obiettivi, su base triennale, è attuato con modalità che assicurano simmetria e coerenza con il ciclo di bilancio.

In tale contesto, interagiscono infatti, secondo un processo di cui sono state standardizzate fasi, tempi e modalità, tutte le componenti dell'Amministrazione deputate a supportare la definizione degli obiettivi e la loro contestuale valorizzazione, secondo gli indirizzi tecnici forniti annualmente dalle circolari del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Tutti gli elementi scaturenti dalla pianificazione vengono infatti in primo luogo calati, secondo le modalità e la tempistica indicate nelle predette circolari, nella Nota integrativa al Bilancio di previsione, e sono successivamente verificati ed aggiornati a manovra finanziaria conclusa, in coerenza con gli stanziamenti definitivi approvati. Parallelamente è perfezionato nel dettaglio, anche alla luce del consolidamento della manovra finanziaria, l'intero sistema degli obiettivi propri della pianificazione strategica (strategici/operativi/programmi operativi), che va a confluire nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

L'intero processo di formulazione degli obiettivi è supportato dall'utilizzo di una modulistica coerente con il *format* della Nota integrativa, che tende a conferire organicità ed omogeneità alle modalità di elaborazione degli obiettivi stessi ed assicura la perfetta armonizzazione della Direttiva generale con il documento di programmazione economico-finanziaria.

In armonia con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, è sviluppata anche la fase della programmazione gestionale che culmina con l'adozione da parte dei vertici amministrativi degli Atti di programmazione con cui sono assegnati ai rispettivi dirigenti gli obiettivi gestionali, correlati alle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle singole unità organizzative e che concorrono, unitamente a quelli individuati nella Direttiva generale, al perseguimento delle finalità istituzionali.

Il complesso degli obiettivi confluisce nel *Piano della performance*, corredato da tutti i dati e gli elementi informativi di natura finanziaria contenuti nella Nota integrativa del corrispondente triennio.

Nella fase di *reporting*, la *Relazione sulla performance* e gli altri rapporti di

monitoraggio che vengono annualmente prodotti (es. *Relazione del Ministro alle Camere* ai sensi della legge finanziaria 2008) sono elaborati in stretta coerenza, sia sotto il profilo dei risultati raggiunti attraverso l'attuazione degli obiettivi che dei correlati dati di spesa, con i contenuti del documento di bilancio a consuntivo.

Sotto il profilo organizzativo, è stata promossa e favorita dall'OIV, anche attraverso la costituzione di appositi tavoli di lavoro, l'interattività tra la componente amministrativa e quella finanziario-contabile dei vari Centri di Responsabilità, in modo tale da stimolare il necessario interscambio collaborativo nelle fasi fondamentali del ciclo di programmazione e di *reporting*, che dovrà, a tendere, essere ulteriormente implementato e migliorato.

Un rappresentante della struttura tecnica di supporto dell'OIV partecipa inoltre alle riunioni del Nucleo di Valutazione della Spesa (NAVS) del Ministero dell'Interno.

## ***5.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo***

Come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti e, in particolare, al paragrafo 3.6, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si avvale di informazioni e dati presenti in altri sottosistemi, tra cui, fundamentalmente, il controllo strategico ed il controllo di gestione, fruibili entrambi secondo una visione integrata.

Infatti, il controllo strategico si effettua – sulla base degli indirizzi del sistema di controllo interno già consolidati - anche con il coinvolgimento dei Titolari dei Centri di Responsabilità 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 di azione, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati. Il controllo di gestione monitora, parallelamente allo svolgimento delle attività direttamente connesse con la realizzazione degli obiettivi strategici, gli altri ambiti di attività dell'Amministrazione.

Per garantire l'integrazione tra i due livelli di controllo, l'Amministrazione dell'Interno ha già da anni adottato una formula organizzatoria che fa perno su di una struttura "a rete".

Infatti, presso ciascun Dipartimento sono costituiti, quali poli di riferimento, i rispettivi Uffici di pianificazione, programmazione, controllo di gestione e valutazione che interagiscono con l'OIV nelle varie fasi del ciclo di gestione della *performance*, secondo le modalità precisate nei paragrafi precedenti.

Presso le Prefetture-UTG, il raccordo è operato per il tramite dei viceprefetti vicari, che svolgono la funzione di supporto al Prefetto in materia.

Alla luce del quadro normativo delineatosi a seguito dell'entrata in vigore del

decreto legislativo n. 150/2009, l'Amministrazione si è attivata per dare un più incisivo impulso allo sviluppo del controllo di gestione, in quanto leva determinante all'interno del ciclo di gestione della *performance*.

Appare infatti rilevante il portato informativo scaturente, presso le strutture dell'Amministrazione, dall'analisi dei principali elementi della gestione (grado di attuazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti nell'ambito della programmazione annuale propria delle strutture di livello dirigenziale generale, dati sull'andamento dei processi che hanno particolare rilevanza ed impatto in termini di servizi resi, rilevazione di macroaggregati di natura finanziaria, eventuali criticità organizzativo/gestionali riscontrate, ecc.), utili a denotare il "funzionamento della macchina amministrativa".

E' stato già precisato nel paragrafo relativo al monitoraggio come, in coerenza con la tempistica prevista per la misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, deve aver luogo a cura dei responsabili delle strutture centrali del Ministero e delle Prefetture-UTG la misurazione e valutazione degli obiettivi gestionali assegnati alla dirigenza, nonché la valutazione dell'andamento dei principali processi gestiti, sia in termini di criticità riscontrate che di *best practices* realizzate.

Come anticipato al paragrafo 4, è ora fruibile l'attuazione, mediante il supporto di un sistema informativo appositamente configurato, del monitoraggio automatizzato degli obiettivi e dei processi gestiti dall'Amministrazione, che favorirà lo svolgimento e lo sviluppo integrato delle principali attività sottese al ciclo di gestione della *performance*.

Inoltre, ad integrazione del già avviato raccordo con le attività del NAVS, verranno istituzionalizzati – nell'arco temporale di sviluppo del ciclo di gestione della *performance* – momenti di controllo tra l'OIV e l'Ufficio Centrale di Bilancio, presso il Ministero dell'Interno, finalizzati ad approfondire profili della gestione di specifico interesse e ad indirizzare le analisi di contesto interno in settori di emergente rilevanza.