

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI**

Maggio 2012

Indice

1.	Presentazione	3
2.	Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	5
2.1	<i>Performance</i> organizzativa ed individuale	6
2.1.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e <i>target</i>	6
2.1.2	Attività di monitoraggio degli obiettivi	7
2.1.3	<i>Performance</i> organizzativa.....	8
2.1.4	<i>Performance</i> individuale	9
2.2	Infrastruttura di supporto	10
3.	Ciclo di bilancio ed integrazione dei sistemi di controllo interno	11
3.1	Ciclo di bilancio	11
3.2	Integrazione tra i sistemi di controllo interno	12
4.	Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione 14	
5.	Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità	18
6.	Coinvolgimento degli <i>stakeholders</i>	20
7.	Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV	22
8.	Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	23
9.	Allegati	24

1. Presentazione

Nella presente relazione questo Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (OIV) intende analizzare – anche tenendo conto delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni formulate in differenti delibere dalla Commissione indipendente per la Valutazione, Integrità e Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) – la messa a punto ed il grado di applicazione da parte dell’Amministrazione degli strumenti e delle misure previste dal decreto legislativo n. 150/2009 relativamente agli aspetti riguardanti la misurazione e valutazione della *performance*, la trasparenza, nonché l’integrazione tra i diversi sistemi di controllo interno.

Nell’evidenziare i risultati ottenuti nonché le criticità riscontrate con riferimento al funzionamento complessivo dei sistemi l’analisi effettuata prende in considerazione anche la complessità del contesto di riferimento in cui il Ministero opera. Tale contesto è infatti caratterizzato, da un lato, dalle ripercussioni della crisi internazionale sul sistema economico-sociale del Paese, che coinvolgono notevolmente i settori di intervento dell’Amministrazione, e, dall’altro lato, da un lungo processo di riorganizzazione in via di completamento, con effetti significativi anche sul piano operativo. In particolare, si ricorda il D.P.R. 7 aprile 2011, n. 144, recante “Regolamento di riorganizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali”, che ha definito una nuova configurazione del Ministero, anche a livello territoriale, volta ad ottimizzare funzioni e competenze, dando anche attuazione alle misure di razionalizzazione e contenimento della spesa succedutesi nel corso degli ultimi anni in materia di strutture e di organici.

Peraltro, l’assetto organizzativo e funzionale dell’Amministrazione necessita di ulteriori modifiche e affinamenti anche in relazione alle recenti normative che hanno inciso in profondità sull’articolazione degli apparati pubblici, con la soppressione dell’Agenzia per il Terzo settore (*ex* Agenzia Onlus)¹ ed il conseguente trasferimento a questo Ministero dei relativi compiti e funzioni, con la soppressione dell’INPDAP ed ENPALS e l’attribuzione delle relative funzioni all’INPS,² nonché le disposizioni, ancora in corso di definizione, riguardanti la riforma del mercato del lavoro, di elevato impatto socio-economico.

Il processo di riorganizzazione – che non risulta, dunque, ancora perfezionato – appare particolarmente complesso in relazione, da un lato, alle riduzioni previste dalle norme richiamate, dall’altro, all’esigenza di rendere la struttura più adeguata a rispondere ai bisogni della collettività ed a supportare gli sforzi di ripresa e consolidamento della crescita del Paese. Ciò risulta necessario ed indifferibile soprattutto per il Ministero del lavoro e delle politiche sociali che più di altre amministrazioni è chiamato ad interventi e misure di elevato impatto sul sistema socio-economico.

Proprio in considerazione delle problematiche connesse allo svolgimento di tale percorso ed alla luce di quanto previsto dall’articolo 5, comma 3, del decreto legislativo n. 165/2001, sarà svolto da parte dell’OIV un esame approfondito dei diversi nodi problematici e di tutti i profili implicati, con la formulazione di osservazioni ed ipotesi propositive.

È in questo articolato contesto che si sono inserite le linee di riforma del sistema pubblico e del bilancio, contabilità e finanza pubblica, tracciate dal decreto legislativo n. 150/2009 e dalla legge n. 196/2009.

Alla luce del contesto che sinteticamente si è appena delineato, si registrano delle problematiche di gestione degli strumenti introdotti e delle nuove procedure.

¹ L’articolo 8, comma 23, del decreto legge 2 marzo 2012, n. 16, convertito nella legge 26 aprile 2012, n. 44, recante “Disposizioni urgenti in materia di semplificazioni tributarie, di efficientamento e potenziamento delle procedure di accertamento” ha soppresso l’Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto ed i compiti e le funzioni esercitati sono trasferiti al Ministero del lavoro e delle politiche sociali che con appositi regolamenti provvede ad adeguare il proprio assetto organizzativo, senza nuovi o maggiori oneri. La denominazione dell’Agenzia – istituita con D.P.C.M. 26 settembre 2000 – è stata modificata dal D.P.R. 26 gennaio 2011, n. 51, in “Agenzia per il terzo settore”.

² L’articolo 21 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, recante “Disposizioni urgenti per la crescita, l’equità e il consolidamento dei conti pubblici”, convertito nella legge 22 dicembre 2011, n. 214, ha disposto la soppressione dell’INPDAP e dell’ENPALS e l’attribuzione all’INPS delle relative funzioni”.

Un ulteriore fattore di complessità è scaturito dal permanere in carico all'OIV delle competenze in materia di controllo strategico previste dalle disposizioni ancora in vigore del decreto legislativo n. 286/1999, in relazione alle quali il decreto legislativo n. 150/2009, lasciando immutato l'impianto generale, non ha risolto alcuni nodi critici. Pertanto, il quadro di riferimento che ne deriva – reso ulteriormente complesso dalle disposizioni della legge n. 196/2009 in materia di controlli interni – risulta per alcuni versi contraddittorio, suscettibile di interpretazioni controverse, con significativi riflessi anche rispetto alla configurazione del ruolo ed all'articolazione complessiva dei compiti dell'OIV.

In ogni caso, al fine di supportare attivamente ed in modo adeguato le strutture, soprattutto nella prima, più delicata fase di attuazione della riforma, l'OIV si è impegnato – anche nell'ambito di gruppi di lavoro appositamente costituiti – nell'approfondimento delle varie tematiche e nella ricerca di soluzioni alle problematiche rilevate, contribuendo all'elaborazione dei documenti di lavoro.

Preme, comunque, sottolineare come il tema della misurazione e valutazione della *performance* sia da tempo oggetto di analisi ed approfondimenti da parte dell'Amministrazione, anche grazie ad un'esperienza pregressa che ha consentito affinamenti progressivi dei sistemi di valutazione già in uso, sui quali è stato impiantato il nuovo sistema.

Nel corso della relazione, sono state espresse alcune proposte di soluzione rispetto alle criticità emerse, unitamente alle proposte dirette al miglioramento del ciclo di gestione della *performance*.

Alla Relazione sono allegate, ai sensi della delibera CiViT n. 4/2102, le griglie A.1 e A.2 di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di comunicazione, nonché il documento recante l'Attestazione circa l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità.

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Nell'ottica di migliorare le strategie di pianificazione dell'Amministrazione di fronte alle difficoltà dell'attuale situazione socio-economica e alla luce del processo di *spending review* in atto, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede uno stretto raccordo tra la programmazione strategica, individuata nel Piano della performance e quella economico-finanziaria, declinata nella Nota integrativa al bilancio del Ministero. Inoltre, il monitoraggio sulla programmazione strategica, basato sull'analisi del raggiungimento degli obiettivi assegnati con la direttiva generale annuale per l'azione amministrativa e la gestione e con le direttive di II° livello, tiene conto del collegamento con il sistema di controllo di gestione, al fine di verificarne i costi e le risorse impiegate.

Ciò premesso, si descrivono di seguito i diversi momenti di definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Preliminarmente – ai sensi di quanto prescritto dall'articolo 30, comma 3, del decreto legislativo n. 150/2009 e in linea con le delibere CiVIT n. 89/2010 e n. 104/2010 – questo OIV ha provveduto, entro il termine previsto del 30 settembre 2010, alla definizione di un documento (corredato da specifici allegati tecnici) illustrativo dei sistemi di valutazione della *performance* individuale ed organizzativa esistenti e contenente gli indirizzi tecnico-metodologici per il successivo percorso di adeguamento del medesimo sistema alle disposizioni previste dal decreto legislativo n. 150/2009.

In considerazione della necessità di un percorso di progressiva implementazione delle metodologie e delle tecniche più idonee rispetto alla specificità delle funzioni svolte, in linea anche con quanto sottolineato più volte dalla CiVIT circa l'indispensabile gradualità del processo, l'Amministrazione ha ritenuto opportuno suddividere il percorso per l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* in due fasi distinte.

In prima battuta, con decreto ministeriale del 7 aprile 2011, registrato dalla Corte dei Conti in data 20 maggio 2011 (Reg. 7, foglio 88) è stato adottato il sistema di misurazione e valutazione della *performance* – ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 ed in conformità delle indicazioni fornite dalla CiVIT nelle specifiche delibere in materia – che, rappresentando il primo stadio dell'*iter* di adozione, disciplina le linee generali del sistema.

Successivamente, con decreto ministeriale 30 gennaio 2012, registrato dalla Corte dei Conti in data 15 marzo 2012 (Reg. 3, foglio 329), è stato adottato il secondo stadio del processo, relativo alla determinazione dei criteri di applicazione e delle procedure operative.

Peraltro, gli interventi generali di carattere finanziario e le modifiche normative nel frattempo intervenute in materia di misurazione e valutazione (decreto legge n. 78/2010, convertito nella legge n. 122/2010; Intesa 4 febbraio 2011; Atto di indirizzo all'ARAN per la stipula di un accordo quadro di regolazione del sistema delle relazioni sindacali; decreto legge n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011; decreto legislativo n. 141/2011), con particolare riferimento al blocco dei rinnovi contrattuali ed alle perplessità emerse sull'applicazione dell'articolo 19 del decreto legislativo n. 150/2009, hanno reso estremamente complesso lo scenario interpretativo di riferimento.

Si segnala, in ogni caso, che con nota n. 1700 del 12 aprile 2012 il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, pur ribadendo l'operatività del nuovo sistema a decorrere dal 1° gennaio 2011 ed il rispetto del principio di differenziazione nell'incentivazione della *performance*, ha sospeso gli effetti economici derivanti dall'applicazione del sistema relativamente alle graduatorie di merito ex articolo 19 del decreto legislativo n. 150/2009, tenuto conto del processo di riorganizzazione interna del Ministero ancora in fase di completamento e in attesa di ricevere dalle competenti Amministrazioni indicazioni operative in ordine alla quantificazione ed alle modalità di riparto delle risorse provenienti dal cosiddetto "dividendo dell'efficienza".

In questo contesto di riferimento, si segnala il recente Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico tra il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, le Regioni, le Province, i Comuni e le Organizzazioni sindacali. Il contenuto di tale accordo parrebbe implicare profonde modifiche in elementi qualificanti del sistema.

Da ultimo, si evidenzia che risultano allo studio dell'Amministrazione ulteriori misure volte a contenere gli effetti del quadro complessivo di incertezza applicativa del sistema sopra richiamato.

2.1 Performance organizzativa ed individuale

Il sistema, con riferimento alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, prevede alcune dimensioni comuni, con particolare riferimento alla condivisione del medesimo sistema degli obiettivi e di alcune specifiche procedure che sono descritte nei successivi due paragrafi.

2.1.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

La fase di programmazione, consistente nell'individuazione ed assegnazione ai soggetti valutati degli obiettivi, è disciplinata dal sistema. Sono definiti tutti gli elementi utili per identificare gli obiettivi ed i relativi parametri di misurazione, ivi compresi i punteggi massimi attribuibili per ciascun obiettivo nell'ambito della valutazione della *performance* operativa.

Il sistema contempla, altresì, la fase di monitoraggio periodico (a cadenza semestrale) e quella di rimodulazione degli obiettivi assegnati.

Relativamente alle modalità di svolgimento del processo di definizione del sistema degli obiettivi, con riguardo al Piano della *performance* 2011-2013, ma anche alla fase tuttora in corso di perfezionamento del Piano della *performance* 2012-2014, l'Amministrazione – anche mediante l'azione di accompagnamento delle singole strutture interne svolta da questo OIV, che si è esplicata secondo la metodologia del cosiddetto “controllo di coerenza concomitante” – ha dedicato particolare attenzione alla scelta di obiettivi qualitativamente significativi rispetto ai temi cruciali di stretta attualità in materia di lavoro e di politiche sociali, in coerenza con gli interventi normativi e nel rispetto della ripartizione di competenze istituzionali, pur nella consapevolezza delle difficoltà derivanti dalle limitate risorse finanziarie disponibili.

Del resto, tale programmazione strategica, rivolta a sviluppare ed implementare strumenti e azioni di *governance* sulle politiche di competenza, pur in un contesto di riferimento caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria a livello internazionale, nell'ottica di migliorare il grado di efficientamento della macchina amministrativa nel suo complesso rappresenta anche un'evoluzione di attività e/o progetti già svolti in passato dal Ministero.

Inoltre, grazie ad un'intensa attività di consultazione e condivisione, così come attraverso il diretto coinvolgimento delle Direzioni generali, coordinate dal Segretariato generale che ha operato con il supporto tecnico-metodologico dell'OIV, è stato possibile assicurare uno stretto collegamento tra gli obiettivi individuati ed i relativi indicatori e *target*, nonché prevedere piani di azione ben definiti con le connesse tempistiche di svolgimento. Particolare cura è stata dedicata, altresì, alla selezione di indicatori di *outcome*, con riguardo ad alcuni obiettivi strategici, volti a misurare e valutare gli impatti, in termini di efficacia delle azioni programmate in relazione a specifici bisogni della collettività.

Sia durante riunioni formali sia in incontri informali l'OIV ha sensibilizzato i titolari dei Centri di responsabilità amministrativa sulla necessità di concentrarsi su obiettivi rilevanti per la società, misurabili attraverso indicatori appropriati, in grado andare incontro ai bisogni dei cittadini rafforzando – tra le altre cose – anche la capacità di *governance* del Ministero, in coerenza con l'impegno richiesto ad un'Amministrazione chiamata ad un contributo di primo piano in un periodo di grave difficoltà come quello che il Paese sta attraversando.

Inoltre, è stata posta una particolare cura nelle azioni dirette a garantire il raccordo con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, mediante l'assegnazione a tutti i titolari dei Centri di responsabilità amministrativa di specifici obiettivi in materia. È stata evidenziata, altresì, l'opportunità di valorizzare,

nell'ambito della programmazione strategica, le dimensioni sensibili e significative delle attività di competenza, evidenziando tematiche di particolare interesse. L'impostazione del percorso di pianificazione strategica secondo le linee appena accennate, pur richiedendo un periodo di tempo maggiore per l'adozione dei documenti, sembra idonea a garantire risultati apprezzabili in termini di miglioramento della capacità di intervento, della qualità del rapporto con i cittadini, dell'ottimizzazione dell'azione amministrativa.

A completamento di tale processo, si inserisce la fase successiva di individuazione degli obiettivi individuali, funzionali alla realizzazione degli obiettivi della programmazione strategica, assegnati alla dirigenza di seconda fascia attraverso le cosiddette "direttive di II° livello", nonché la definizione, di appositi piani di lavoro individuali e collettivi previsti dal sistema di misurazione e valutazione del personale delle aree funzionali.

2.1.2 Attività di monitoraggio degli obiettivi

L'attività di monitoraggio degli obiettivi assegnati nell'anno 2011 alle singole strutture ministeriali, rivolta a verificare l'andamento della gestione e della *performance*, come in passato è stata realizzata dall'Amministrazione in modo continuativo facendo ricorso a procedure automatizzate. Un apposito dispositivo informatizzato è stato utilizzato anche per le attività di rilevazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti di seconda fascia attraverso le direttive di II° livello.

Relativamente alle modalità di monitoraggio dei risultati ottenuti nell'anno 2011, è stato effettuato un monitoraggio intermedio semestrale con cui è stato rilevato l'effettivo svolgimento delle azioni programmate nell'ambito degli obiettivi strategici/strutturali ed operativi, mediante la misurazione delle percentuali di realizzazione delle fasi e l'analisi di eventuali scostamenti.

È stato realizzato, quindi, un monitoraggio finale, rivolto a verificare a consuntivo il grado di realizzazione degli obiettivi strategici/strutturali ed operativi, nonché a procedere alla verifica dei valori *target* degli indicatori.

Al riguardo, si segnala che il sistema degli obiettivi è stato oggetto di rimodulazione in corso d'anno. Le ragioni che hanno determinato le rimodulazioni, approvate con decreto ministeriale 28 dicembre 2011, si collegano soprattutto all'entrata in vigore del decreto del Presidente della Repubblica n. 144 del 7 aprile 2011, che ha comportato anche variazioni di competenze di specifici Centri di responsabilità amministrativa, nonché al mutato panorama economico-finanziario derivante dal decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito con modificazioni con legge 15 luglio 2011, n. 111, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria" e dal decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con modificazioni con legge 14 settembre 2011, n. 148, recante "Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria".

Alla data del 31 dicembre 2011 è emerso un quadro sostanzialmente regolare circa il grado di realizzazione degli obiettivi ed i risultati conseguiti sono stati presi in considerazione dall'Amministrazione in occasione della definizione della nuova programmazione strategica 2012-2014, in linea con la programmazione economico-finanziaria.

Tuttavia, in considerazione dell'importanza di un utilizzo appropriato dell'applicazione informatizzata soprattutto come strumento di sintesi e di raccolta dei dati sull'andamento della gestione a disposizione dei titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, si segnala la necessità che le strutture ministeriali possano garantire un livello sempre più elevato degli elementi conoscitivi, in termini di qualità ed esaustività delle informazioni fornite.

Da ultimo, si segnala che le procedure di rimodulazione della programmazione strategica inizialmente definite sono state seguite dall'Amministrazione anche negli anni passati. Ciò rappresenta una particolare attenzione al tema della programmazione ed alla sua "attualizzazione" rispetto al verificarsi di situazioni che potrebbero, in mancanza di interventi correttivi, compromettere la normale prosecuzione delle attività pianificate.

2.1.3 Performance organizzativa

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, intesa in termini di efficienza, risultati ed impatti, anche in relazione agli assetti organizzativi, agli obiettivi ed alle politiche dell'Amministrazione, prevede uno sviluppo graduale che è tuttora in fase di completamento.

Nell'ambito della prima fase di adozione del sistema l'Amministrazione ha comunque provveduto a definire le linee generali delle tecniche e degli strumenti rivolti a misurare e valutare i diversi ambiti che compongono la *performance* organizzativa.

Inoltre, al fine di procedere gradualmente allo sviluppo ed alla interconnessione delle metodologie che contribuiscono alla misurazione e valutazione integrata dei diversi ambiti della *performance* organizzativa, ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009, l'Amministrazione – nell'ambito della seconda fase di adozione del sistema – ha definito una calendarizzazione di attività da porre in essere secondo il seguente programma:

Anno 2011

- mappatura dei servizi offerti dall'Amministrazione e definizione dei relativi *standard* di qualità ai sensi della delibera CiVIT n. 88/2010 e n. 105/2010;
- collegamento tra i sistemi informatizzati di controllo di gestione e monitoraggio dell'attuazione della strategia.

Anni 2012-2013

- definizione degli indicatori per la misurazione e la valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione;
- definizione degli indicatori di *outcome* dell'Amministrazione;
- definizione delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholders*;
- definizione delle modalità di analisi di *benchmarking*;
- attuazione di analisi di *customer satisfaction*;
- realizzazione di indagini sul benessere organizzativo dell'Amministrazione.

Soltanto ad esito del processo di messa a punto delle suddette metodologie sarà possibile approfondire i profili di interconnessione tra la *performance* organizzativa e quella individuale, rendendo possibile la realizzazione di un sistema integrato.

Con riguardo alle azioni programmate per l'anno 2011, questo OIV, pur registrando un'intensa attività svolta dall'Amministrazione sulle tematiche sopra citate, segnala comunque alcuni ritardi, che risulteranno delineati in modo più analitico nel prosieguo della Relazione, dovuti principalmente al processo di riorganizzazione tuttora in corso.

Ad ogni modo, preme sottolineare che il dibattito che si è sviluppato intorno al tema della valutazione della *performance* individuale non deve porre in ombra l'importanza che riveste per una moderna amministrazione il monitoraggio e la verifica dei risultati conseguiti, in termini di impatto dell'attività amministrativa e delle politiche pubbliche poste in essere, soprattutto per un'Amministrazione come la nostra che si rivolge a settori d'intervento estremamente complessi e delicati.

Premesso quanto già espresso in merito alla definizione delle metodologie di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed alla loro graduale implementazione, si rappresenta che l'Amministrazione, allo stato, deve ancora applicare tali misure, in quanto la valutazione della *performance* organizzativa è prevista nell'ambito della Relazione sulla *performance*, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 150/2009.

Ad ogni modo, il sistema prevede un necessario raccordo – che, tuttavia, dovrà essere ulteriormente implementato – tra la *performance* organizzativa e quella individuale. Ciò è assicurato mediante due strumenti: il primo riguarda gli esiti del monitoraggio strategico; il secondo le risultanze del controllo di gestione.

Pertanto, questo OIV provvederà a tempo debito a verificare l'adeguatezza delle metodologie che saranno adottate per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. Ad ogni modo, il percorso intrapreso in modo graduale dall'Amministrazione, con particolare riferimento all'implementazione del sistema di controllo di gestione, alla mappatura dei servizi offerti ed alla definizione dei relativi *standard* di qualità, può considerarsi una buona base di partenza da potenziare per un progressivo affinamento degli strumenti a disposizione.

2.1.4 Performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale oggetto di questa prima analisi, è il frutto di un lavoro svolto con il coinvolgimento di diverse strutture dell'Amministrazione (Gabinetto del Ministro, Segretariato generale, Direzione generale per le politiche del personale, l'innovazione, il bilancio e la logistica), cui l'OIV ha fornito il proprio supporto tecnico al fine di rendere coerenti le formulazioni con gli indirizzi CIVIT.

Il sistema rappresenta lo sviluppo dei preesistenti sistemi in uso presso l'Amministrazione alla luce della nuova normativa, consentendo il rispetto degli ambiti di valutazione previsti dall'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 nell'ambito delle due dimensioni di misurazione e valutazione: ***performance operativa e comportamenti organizzativi***³.

Gli elementi caratterizzanti il nuovo sistema sono stati oggetto di ampio dibattito e di approfondimenti nell'ambito delle sessioni di informativa sindacale, in cui, tra l'altro, le OO.SS. hanno formulato osservazioni relative ad alcune modalità di formazione delle graduatorie di merito della dirigenza apicale, nonché riguardanti la necessità di procedere anche alla valutazione del personale appartenente al Gabinetto e agli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, che in linea di principio sia la Direzione generale per le politiche del personale, l'innovazione, il bilancio e la logistica sia l'OIV (presente durante la consultazione con le OO.SS.) hanno ritenuto condivisibili. Ad esito di tali incontri, dopo ulteriori approfondimenti, il vertice politico-amministrativo ha ritenuto di dover effettuare alcuni aggiustamenti al sistema per quanto riguarda i criteri di formazione delle graduatorie di merito.

In linea generale, si sottolinea la circostanza non secondaria relativa alla accresciuta complessità gestionale cui deve far fronte la dirigenza pubblica (in parte quale conseguenza della ridondante massa di adempimenti e compiti previsti dal non sempre combinato disporsi delle previsioni del decreto legislativo n. 286/1999, del decreto legislativo n. 150/2009 nonché di quelle di cui alla legge n. 196/2009). Tale complessità, è ulteriormente aumentata per effetto della sovrapposizione di più recenti misure le quali, come sopra ricordato, hanno determinato una notevole a-sistematicità della materia. È appena il caso di

³ Il sistema, tra l'altro, ha dovuto necessariamente definire –pure in carenza di orientamenti chiari- i criteri di formazione delle graduatorie di merito ai sensi dell'articolo 19 del decreto legislativo n. 150/2009 per il personale dirigenziale e delle aree funzionali al fine di distribuire le eventuali risorse aggiuntive di cui all'articolo 16, comma 5, del decreto legge n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011, nonché di procedere alle progressioni di carriera del personale non dirigenziale. È stata, inoltre, prevista la correlazione del sistema alle specifiche fattispecie del mancato raggiungimento degli obiettivi e dell'insufficiente rendimento, di cui agli articoli 21, 55-*quater* e 55-*sexies* del decreto legislativo n. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni. Infine, è stata definita la modulistica da utilizzare, distinta per la dirigenza di prima e seconda fascia e per il personale delle aree funzionali. Sono state individuate, altresì, specifiche modalità applicative per alcuni casi particolari relativi alla dirigenza apicale, nonché fasi ed tempi del processo di misurazione e valutazione.

richiamare in questa sede la vicenda dell'accertamento dei titoli validi per le progressioni economiche e di carriera, nonché quella relativa al cosiddetto "dividendo dell'efficienza", entrambe riconducibili alle graduatorie di merito ex articolo 19, ancorché con evoluzioni normative, tempi, procedure e responsabilità diverse e, dunque, potenzialmente foriere di incoerenze e difficoltà applicative.

In questo contesto, si ricorda che la seconda fase di adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* è avvenuta in data 30 gennaio 2012, a causa di uno scenario interpretativo di riferimento estremamente complesso, dettagliatamente descritto nell'ambito del precedente punto 2 della relazione.

Si sono, inoltre, riscontrate criticità collegate al ritardo accumulato nella fase di formalizzazione, mediante l'uso della modulistica dedicata, degli obiettivi annuali assegnati al personale delle aree funzionali.

A fronte delle molteplici criticità emerse, il Ministro, con la già citata nota n. 1700 del 12 aprile 2012, ha sospeso gli effetti economici derivanti dall'applicazione del sistema relativamente alla graduatorie di merito ex art. 19 del decreto legislativo n. 150/2009.

Tuttavia, al momento, non sembrano essere risolte tutte le problematiche operative relative all'applicazione del sistema insorte all'interno dell'Amministrazione e le situazioni di incertezza circa le procedure da seguire per la valutazione del personale delle aree funzionali per l'anno 2011.

Tale situazione di incertezza applicativa dei vari istituti connessi ai sistemi di valutazione della *performance* individuale ha determinato reiterate e pressanti richieste di chiarimenti ed indirizzi certi – formulate, tra gli altri, anche da questo OIV – e rivolte, attraverso la CiVIT, al Dipartimento della funzione pubblica. Il giorno 1 marzo 2012 nel corso della riunione convocata da CiVIT presso la SSPA è stata prospettata quale imminente una riunione della Conferenza dei direttori generali delle risorse umane, allargata al Presidente della CiVIT ed agli OIV. La riunione non si è ancora tenuta.

In questo contesto di riferimento, è intervenuto il Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico tra il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, le Regioni, le Province, i Comuni e le Organizzazioni sindacali.

Peraltro, nell'attuale congiuntura contrassegnata da restrizioni economiche, dal blocco della contrattazione e da timori per il rischio di mobilità, è emersa una profonda avversione della totalità delle OO.SS rispetto all'applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* secondo le previsioni del decreto legislativo n. 150/2009.

Infine, come già segnalato, si evidenzia che risultano allo studio dell'Amministrazione ulteriori misure volte a contenere gli effetti del quadro complessivo di incertezza applicativa del sistema stesso.

2.2 Infrastruttura di supporto

Nel sistema messo a punto dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali la valutazione delle *performance* prevede l'integrazione tra i sistemi di controllo di gestione e di controllo strategico sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati con la direttiva generale annuale per l'azione amministrativa e la gestione e con le direttive di II° livello, che concorrono alla misurazione della *performance* operativa (quale parte percentuale della più generale valutazione della *performance* individuale).

Inoltre, l'integrazione tra programmazione strategica e controllo di gestione si articola su due livelli di collegamento:

1. tra gli obiettivi strategici/strutturali e le macroattività individuate dal controllo di gestione per la condivisione della piattaforma degli indicatori di efficacia;
2. tra gli obiettivi operativi e le attività del medesimo controllo di gestione per la condivisione di elementi di valutazione quali risorse finanziarie dedicate, impiego del personale, costi diretti.

Allo stato attuale, dandosi atto dell'intensa attività sinora svolta da tutti gli uffici competenti dell'Amministrazione per conseguire tale integrazione, il processo deve essere ancora completato per poter essere considerato pienamente adeguato allo scopo. Pertanto, questo OIV si riserva di esprimere il proprio giudizio sull'adeguatezza delle infrastrutture di supporto una volta che tale *iter* sia giunto alla sua conclusione.

3. Ciclo di bilancio ed integrazione dei sistemi di controllo interno

3.1 Ciclo di bilancio

Questa Amministrazione sviluppa le fasi del ciclo del bilancio secondo le direttive e le indicazioni del Ministero dell'economia e delle finanze.

In considerazione della revisione intervenuta sulla struttura del bilancio dello Stato con la legge 31 dicembre 2009, n. 196, che ha integralmente sostituito la legge 5 agosto 1978, n. 468, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha operato nel segno della ri-attualizzazione completa dei documenti finanziari e di bilancio, sulla base delle modifiche intervenute già a partire dal 2008, con l'istituzionalizzazione della nuova classificazione funzionale delle spese per Missioni e Programmi.

La legge n. 196/2009 ha poi arricchito il contenuto informativo del bilancio attraverso la sostituzione della nota preliminare agli stati di previsione con la nota integrativa e con la predisposizione di una scheda illustrativa dei programmi (scheda programma). In particolare, la nota integrativa si articola, per la spesa, in due sezioni:

- la prima contiene il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma ed i relativi indicatori di risultato;
- la seconda espone il contenuto di ciascun programma e i criteri utilizzati per la formulazione delle previsioni.

La scheda programma, illustrativa di ciascun programma, riporta le leggi che lo finanziano, con indicazione dei corrispondenti stanziamenti del bilancio triennale; tale scheda viene aggiornata con cadenza semestrale così da evidenziare le modifiche apportate in corso d'anno alle previsioni iniziali del programma.

Ulteriore elemento innovativo è costituito infine dalla presentazione all'interno degli stati di previsione del *budget* dei costi di ciascuna Amministrazione. Le previsioni economiche sono rappresentate secondo le voci del piano dei conti, distinte per programmi e per centri di costo. Il *budget* espone le previsioni formulate dai centri di costo dell'Amministrazione ed include il prospetto di riconciliazione al fine di collegare le previsioni economiche alle previsioni finanziarie di bilancio.

La maggiore flessibilità che si è voluto riconoscere allo strumento del bilancio fa sì che con il disegno della legge di bilancio si possa effettuare, in via compensativa, la rimodulazione delle spese classificate come fattore legislativo e come fabbisogno, all'interno di un programma o tra programmi nell'ambito della stessa missione, nel rispetto dei saldi di finanza pubblica. Resta comunque preclusa la dequalificazione della spesa attraverso la riallocazione di risorse dalle spese in conto capitale a quelle di parte corrente.

In tali esercizi, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha operato all'insegna della collaborazione costante tra soggetti responsabili e referenti delle specifiche, distinte procedure contabili e di spesa, sia interni (Centri di responsabilità amministrativa, OIV) sia esterni a questa Amministrazione (Ufficio centrale di bilancio – Mef).

3.2 Integrazione tra i sistemi di controllo interno

L'attenzione specifica all'uso delle risorse finanziarie pubbliche, soprattutto attraverso la gestione attenta agli esercizi di bilancio, ripropone oggi più che mai l'importanza fondamentale delle principali funzioni che assolve il documento del "bilancio" nel nostro ordinamento: una funzione informativa, in quanto è strumento di rappresentazione delle risorse pubbliche disponibili; una funzione allocativa, poiché è strumento per la decisione politica; una funzione esecutiva, essendo anche strumento per la gestione delle risorse stanziare.

Il processo di programmazione, non solo finanziaria, tende sempre più a farsi interprete di queste finalità, al punto che la cosiddetta programmazione strategica, al netto delle attività derivante dalle competenze di carattere ordinamentale e delle spese di funzionamento, è orientata verso la selezione di attività progettuali di rilievo significativo per l'attuazione di specifiche missioni istituzionali.

Questo OIV ha verificato che nel corso del tempo i titolari dei Centri di responsabilità amministrativa si sono andati progressivamente sensibilizzando ai temi della programmazione e dei suoi strumenti di verifica e controllo. Tutto ciò in un momento di particolare attenzione al contenimento della spesa pubblica e all'obiettivo della cosiddetta *spending review* che il Governo ha adottato quale linea di azione razionalizzatrice sistematica delle risorse pubbliche.

In previsione di tale situazione, già durante il 2011, l'Amministrazione ha operato anche attraverso i Nuclei di analisi e valutazione della spesa, istituiti ai sensi dell'articolo 39 della legge n. 196/2009. Tali organismi sono stati chiamati a predisporre "Piani triennali" nei quali indicare i possibili interventi e le iniziative volte a potenziare la capacità di azione amministrativa. Attraverso esami approfonditi delle poste di bilancio tali strutture sono chiamate ad individuare e quantificare i principali fattori che ostacolano l'allocazione ottimale e l'utilizzo efficiente delle risorse, nonché a verificare l'efficacia delle misure disposte, ai fini del raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione della spesa prefissato da parte di ciascuna amministrazione centrale dello Stato.

In particolare, tenuto conto della necessità di coordinare le attività dei Nuclei con i compiti affidati all'OIV e delle indicazioni espresse dalla CiVIT,⁴ questo OIV – in qualità di invitato permanente alle riunioni – ha partecipato in via continuativa ai lavori del Nucleo, anche alla luce di quanto previsto dal decreto legislativo n. 123/2011, contribuendo attivamente ed intensamente allo svolgimento del lavoro.⁵

Relativamente agli esiti dei lavori svolti dal Nucleo⁶ si sottolinea il rilevante impegno dedicato alla definizione di una griglia di indicatori significativi che consentano, pur con la consapevolezza delle numerose problematiche⁷, la sintetica rappresentazione dell'attività finanziata con i Programmi di spesa, presupposto, in molti casi, per la quantificazione dei fabbisogni. Del resto, l'analisi degli indicatori nel tempo rappresenta uno strumento per monitorare e dare maggiore trasparenza ai risultati associati alla spesa. L'OIV ha assicurato il proprio contributo anche sulla base dell'esperienza e delle specifiche conoscenze acquisite nel corso delle attività realizzate in questi ultimi anni dal Servizio di Controllo Interno (Secin) e, successivamente, dall'OIV, sugli argomenti trattati.

⁴ La CiVIT ha evidenziato, in una nota indirizzata ai Ministri, l'esigenza di coordinamento con le competenze e l'attività degli OIV, in occasione della designazione dei componenti dei Nuclei di analisi e valutazione della spesa

⁵ I rappresentanti del Ministero del lavoro e delle politiche sociali all'interno del Nucleo sono stati individuati in modo da garantire una composizione rappresentativa delle principali articolazioni dell'Amministrazione, tenendo conto anche della possibilità, prevista dall'articolo 3 del decreto del Ministro dell'economia e finanze 22 marzo 2010 di partecipazione anche di rappresentanti di altre strutture in relazione alle esigenze ed ai programmi di spesa analizzati.

⁶ Il Nucleo di analisi e valutazione della spesa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha predisposto nel gennaio 2012 la "Relazione annuale 2011".

⁷ Il Nucleo ha evidenziato nella Relazione che la griglia di indicatori non può essere utilizzata per valutare l'efficacia della spesa per vari motivi, tra cui la discrasia temporale tra l'erogazione delle risorse e i suoi effetti, la sovrapposizione di interventi e responsabilità gestionali e la necessità, nel caso della valutazione, di una attribuzione causale (da effettuare con metodologie appropriate) degli effetti agli interventi

In tale prospettiva di contenimento e risparmio, l'esigenza di fare ricorso ad una programmazione economico-finanziaria e strategica realmente efficace si rafforza e si impone come priorità operativa ed organizzativa assoluta. In tal senso, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha da anni avviato l'informatizzazione delle procedure relative alla elaborazione della Direttiva generale annuale per l'azione amministrativa e la gestione, al connesso sistema di monitoraggio ed al controllo di gestione, quali processi integrati e funzionalmente collegati a monitorare l'efficienza dell'azione degli amministratori interni.

Per quanto concerne più in dettaglio il sistema di controllo di gestione, il Ministero ha reso operativo un modello con specifiche funzionalità per l'Amministrazione centrale. Per gli uffici territoriali è stata avviata una sperimentazione limitata ad alcune circoscritte ed individuate operazioni e, già nel Piano della *performance* 2011-2013 era stato predisposto un collegamento tra i dati risultanti dal monitoraggio sulla programmazione strategica e quelli rilevabili dal controllo di gestione. L'effettiva operatività di questa interconnessione, tuttavia, è stata impedita dalla scadenza del contratto di appalto con la società che ha predisposto l'applicazione informatica del predetto sistema. Allo stato, l'esperienza già sviluppata sulla tematica specifica consente comunque di lavorare per implementare nuove funzionalità, più evolute e coordinate, in grado di fornire dati e informazioni di carattere gestionale utili ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa ed alla loro programmazione finanziaria e strategica.

Ad ogni modo, è indispensabile che l'Amministrazione provveda speditamente verso la piena operatività del sistema di controllo di gestione che – nell'ottica della interconnessione dei diversi sistemi di controllo interno – consenta, tra l'altro, l'utilizzabilità dei dati anche per il controllo strategico e per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. A tale riguardo, questo OIV attiverà ogni utile strumento di sensibilizzazione e di impulso per assicurare la conclusione dell'*iter* procedurale e lo sviluppo del sistema di controllo di gestione.

4. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

L'Amministrazione ha avviato il processo di realizzazione dei principi e delle norme relativi alla trasparenza di cui all'articolo 11 del decreto legislativo n. 150 del 2009 – sulla base delle indicazioni fornite dalla CiVIT⁸ – in un contesto caratterizzato da una complessa riorganizzazione delle funzioni attribuite alle strutture del Ministero e dalla situazione politico-istituzionale del Paese. La scelta di un'azione sistematica in materia di trasparenza e di integrità, che interessa trasversalmente tutte le strutture centrali e territoriali, si è rivelata indispensabile sotto il profilo della gestione organizzativa, sia per un confronto permanente con tutti i Direttori generali che per la definizione di linee operative uniformi ed univoche. Attraverso l'adozione di una metodologia che ha visto il coinvolgimento di tutti i dirigenti di livello generale e non generale che hanno partecipato al processo, il Segretario generale, in qualità di Responsabile per la trasparenza, ha coordinato il percorso di elaborazione dei contenuti, di adozione e di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (di seguito denominato "Programma"), con il costante supporto tecnico e metodologico dell'OIV. Quest'ultimo è stato impegnato in azioni ed iniziative rivolte a fornire assistenza alle strutture ministeriali ed a facilitare il lavoro di predisposizione e successiva attuazione del Programma, partecipando attivamente alle riunioni con i Direttori generali ed agli incontri di carattere tecnico. Sono state espresse osservazioni, proposte migliorative e suggerimenti diretti a garantire la coerenza delle linee operative con le disposizioni normative e con le indicazioni contenute nelle delibere CiVIT, anche allo scopo di assicurare il raccordo con il Piano della *performance*. Una volta elaborato, il Programma è stato sottoposto al Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU)⁹ per l'acquisizione del relativo parere, espresso favorevolmente il 24 febbraio 2011¹⁰, a seguito dell'introduzione nel testo di alcune modifiche ed integrazioni.

Sul Programma è stata promossa una consultazione pubblica,¹¹ al fine di dare ampia pubblicità anche all'esterno circa gli obiettivi definiti e per raccogliere suggerimenti utili per l'avvio di nuove azioni. Per estendere la visibilità del documento e dar modo di esprimere osservazioni e proposte al maggior numero possibile di soggetti, la notizia della consultazione è stata inserita, oltre che sul sito istituzionale, anche sui siti di altri soggetti pubblici¹². Dall'analisi dei messaggi inviati nel periodo della consultazione, svolta dal Segretariato generale in collaborazione con l'OIV, è emerso che i contenuti delle missive non riguardavano in modo specifico il Programma, ma aspetti riferiti in generale alle missioni istituzionali; pertanto, sono state interessate per l'esame delle istanze le Direzioni generali competenti.

Il Programma, adottato con decreto ministeriale del 1 marzo 2011, è stato registrato dalla Corte dei Conti il 16 marzo 2011 e pubblicato sul sito istituzionale del Ministero, all'interno della sezione "Trasparenza valutazione e merito".

Successivamente, ai fini di una compiuta attuazione del Programma e nell'intento di sensibilizzare tutti gli Uffici rispetto ai temi della trasparenza e dell'integrità e di individuare modalità operative per il conseguimento degli obiettivi sulla trasparenza, l'Amministrazione ha istituito la "Rete dei referenti per i dati da pubblicare e per le azioni previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013"¹³, composta da un dirigente di livello non generale per ciascun Centro di responsabilità amministrativa. Tale rete, finalizzata all'individuazione dei dati da pubblicare di competenza della struttura

⁸ Delibere n. 6/2010, n. 105/2010 e n. 120/2010.

⁹ Nota del Segretariato generale prot. n. 81 del 13 gennaio 2011.

¹⁰ Il CNCU ha comunicato il proprio parere all'Amministrazione con nota del 1 marzo 2011.

¹¹ La consultazione si è svolta dal 30 giugno al 30 settembre 2011 ed aveva ad oggetto sia il Programma per la trasparenza e l'integrità, sia gli obiettivi operativi contenuti nel Piano della *performance*. In questo periodo l'Amministrazione ha ricevuto presso l'indirizzo consultazione.trasparenza@lavoro.gov.it n. 10 messaggi di posta elettronica da parte di singoli cittadini.

¹² La notizia della consultazione è stata pubblicata anche sul sito istituzionale del Ministero e sui seguenti siti: www.civit.it, Eurolavoro, SSPA – integrità: <http://integrita.sspa.it>; www.governo.it – Notizie dai Ministeri, Cliclavoro.

¹³ Conferenza dei Direttori generali del 12 maggio 2011.

e alla partecipazione allo sviluppo delle azioni in materia di trasparenza, è coordinata dal “Referente per la trasparenza”, individuato nel dirigente della divisione II^a del Segretariato generale. Per i dati di pertinenza degli Uffici territoriali è stato designato un dirigente in qualità di referente di detti Uffici della Direzione generale per le politiche del personale, l'innovazione, il bilancio e la logistica.

Nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” sono stati pubblicati i dati e le informazioni previsti nel Programma per la trasparenza e l'integrità 2011-2013¹⁴ e i dati relativi agli obblighi di cui all'allegato 1 della delibera n. 2/2011 della CiViT. Le modalità di pubblicazione *on line* dei documenti di programmazione (Piano della *performance* e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità), dei dati e delle informazioni sono state curate dalla Direzione generale della comunicazione e dalla Direzione generale per l'innovazione tecnologica e la comunicazione con il coordinamento del Segretariato generale. Sul piano operativo, è stata effettuata, in via preliminare, una ricognizione dei dati già presenti sul sito internet istituzionale, in occasione della prima riunione della Rete dei referenti che si è tenuta il 5 luglio 2011, utilizzando allo scopo una tabella riepilogativa dei dati già pubblicati e di quelli da integrare secondo l'elencazione di cui alla delibera CiViT n. 105/2010. In quella sede è stata manifestata la necessità di procedere all'integrazione dei dati riferiti al personale ed all'organizzazione ancora non presenti sul sito.

In ordine ai dati sull'organizzazione, già contenuti nel sito istituzionale, l'Amministrazione ha provveduto ad aggiornare le denominazioni delle Direzioni generali a seguito dell'emanazione del D.P.R. n. 144/2011 recante la riorganizzazione del Ministero. Attraverso un'azione di coordinamento del Segretariato generale ed il supporto dell'OIV, che ha visto la partecipazione dei Direttori generali e dei referenti di alcune Direzioni generali (Direzione generale per le politiche del personale, innovazione, bilancio e logistica, Direzione generale per le politiche dei servizi per il lavoro, Direzione generale per la comunicazione e l'informazione in materia di lavoro e politiche sociali) sono state definite le prime modalità di aggiornamento dei dati presenti sul sito. Nelle more del completamento del processo di riorganizzazione interna, la Direzione generale per la comunicazione e l'informazione in materia di lavoro e politiche sociali assicurerà l'aggiornamento delle pagine del sito dedicate all'organizzazione dell'Amministrazione centrale e degli uffici territoriali¹⁵.

Le attività di adeguamento delle informazioni relative alla riorganizzazione del Ministero contenute nel sito istituzionale proseguiranno secondo le tempistiche contenute nel Programma per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2012-2014 in linea con il completamento del processo di riorganizzazione introdotto dal D.P.R. n. 144/2011.

L'aggiornamento dei dati ha riguardato anche quelli relativi ai dirigenti, per i quali l'Amministrazione ha provveduto a sollecitare l'aggiornamento dei *curricula vitae* e ad inserire una modalità di ricerca per iniziale del cognome, recependo in tal modo le indicazioni della Corte dei conti.¹⁶

Per quanto riguarda la pubblicazione degli incarichi, nel corso delle riunioni dei componenti della Rete dei referenti¹⁷ sono state definite modalità di rilevazione *standard* per la ricognizione di quelli conferiti e autorizzati nel 2010 e di quelli dei consulenti esterni. Ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale dei dati, il Segretariato generale ha fornito indicazioni operative alle strutture per l'acquisizione dei dati riferiti alle diverse tipologie di incarichi e ai relativi *curricula vitae*.¹⁸

L'OIV ha seguito costantemente il lavoro dell'Amministrazione, partecipando in maniera sistematica alle riunioni della Rete dei referenti ed agli incontri di coordinamento promossi dal Segretariato generale con le Direzioni generali, fornendo suggerimenti al fine di migliorare l'acquisizione dei dati da parte di tutte le strutture e curarne la successiva pubblicazione. In particolare, sono state formulate osservazioni, recepite dall'Amministrazione, sull'elenco degli incarichi degli Uffici territoriali.

¹⁴ Cfr. paragrafo 5 – sezione programmatica.

¹⁵ Incontro del 4 ottobre 2011.

¹⁶ Deliberazione n. 2/2011 emessa dalla Corte dei conti nell'adunanza del 10 marzo 2011.

¹⁷ La rete dei referenti si è riunita il 5 e il 26 luglio 2011.

¹⁸ Nota del Segretariato generale prot. n. 556 del 12 ottobre 2011.

In particolare, sono stati pubblicati sul sito istituzionale in data 7 dicembre 2011 i dati, aggiornati al 24 ottobre 2011, relativi agli incarichi conferiti dall'Amministrazione centrale riferiti all'anno 2010, agli incarichi di indirizzo politico-amministrativo e quelli conferiti al personale degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro. Inoltre, sulla base della ricognizione effettuata dalla Direzione generale per le politiche del personale, innovazione, bilancio e logistica, sono stati pubblicati in data 29 dicembre 2011 gli elenchi dei dati relativi agli incarichi degli Uffici territoriali. Restano da definire le modalità di pubblicazione sul sito dei *curricula vitae* del personale delle aree funzionali con incarichi conferiti o autorizzati.

Nella prospettiva di migliorare l'attuale pubblicità dei dati relativi agli incarichi, si sottolinea come l'OIV abbia auspicato un più efficace sistema gestionale mediante l'impiego di procedure ICT che consentano l'aggiornamento in tempo reale dei dati, contestualmente all'autorizzazione o al conferimento degli incarichi medesimi.

In merito agli obblighi di trasparenza e dei profili di comunicazione e pubblicazione delle informazioni di interesse collettivo, l'OIV ha svolto un'approfondita analisi dei siti internet ed intranet degli uffici territoriali dell'Amministrazione, rilevando situazioni differenziate circa la quantità e qualità delle informazioni presenti. I risultati di questo lavoro sono stati illustrati in due documenti contenenti osservazioni generali e una mappatura dei dati presenti e di quelli mancanti o da aggiornare da parte degli Uffici ed inviati al Segretariato generale. Nella stessa occasione si è sollecitato un approfondimento per assicurare una rappresentazione coordinata ed omogenea delle informazioni su tutto il territorio e una comunicazione di più facile ed immediato accesso, in attuazione delle finalità normative. Al riguardo, la Direzione generale per la comunicazione e l'informazione in materia di lavoro e di politiche sociali si propone, per l'anno 2012, di curare un'attività rivolta ad assicurare uniformità ai contenuti e alle modalità di redazione delle notizie ed informazioni da pubblicare sui siti internet a livello territoriale.

Nel corso dei primi mesi dell'anno 2012 e secondo una logica di continuità, il Segretariato generale ha proseguito il monitoraggio dello stato di realizzazione delle attività finalizzate all'attuazione delle azioni previste dal Programma per l'annualità 2011, anche attraverso contatti ed incontri con le Direzioni generali competenti, con particolare riguardo ai dati relativi agli incarichi già pubblicati¹⁹, alle attività di formazione sulle tematiche della trasparenza curate dalla Direzione generale per le politiche del personale, innovazione, bilancio e logistica²⁰, nonché ai dati e alle informazioni concernenti i siti istituzionali e intranet degli Uffici territoriali²¹.

In prossimità della chiusura dell'esercizio finanziario 2011, l'OIV ha ritenuto necessario procedere ad una ricognizione degli adempimenti svolti e di quelli da realizzare in materia, richiedendo al Segretariato generale notizie circa lo stato di avanzamento delle procedure indicate nel Programma, in particolare di quella riguardante la definizione del processo di monitoraggio e le eventuali criticità riscontrate, oltre alle informazioni circa la "Giornata della trasparenza".²²

Per quanto riguarda, in particolare, la "Giornata della trasparenza", inizialmente prevista per il 26 ottobre 2011, la complessità della situazione politico-istituzionale e, a distanza di qualche settimana, l'insediamento di un nuovo Esecutivo ha reso difficoltosa l'organizzazione dell'evento, al quale l'Amministrazione attribuisce un'effettiva significatività, soprattutto in relazione alla specificità e alla qualità dell'azione da essa svolta, percepite dai cittadini. Per tale ragione, l'Amministrazione, supportata dall'OIV, ha ritenuto di programmare degli incontri preparatori per definire modalità, contenuti e forme di coinvolgimento degli *stakeholders* istituzionali e del CNCU. Allo stato attuale, è all'attenzione del vertice politico-amministrativo la proposta di organizzare la Giornata della trasparenza per l'anno 2012 nella prima decade del mese di giugno.

¹⁹ Nota prot. n. 2 del 2 gennaio 2012 del Segretariato generale.

²⁰ Nota prot. n. 1931 del 29 dicembre 2011 del Segretariato generale.

²¹ Nota prot. n. 1899 del 23 dicembre 2011 del Segretariato generale.

²² L'OIV ha richiesto le informazioni al Segretariato generale con apposita lettera prot. n. 263 del 20 dicembre 2011.

L'OIV è disponibile a sostenere proposte atte ad organizzare la Giornata della trasparenza, quale momento di confronto con gli *stakeholders* interni ed esterni, mediante tecnologie ICT che prevedano un'articolazione dell'evento in più momenti di confronto, da realizzarsi anche nelle fasi propedeutiche alla definizione dei documenti di programmazione dell'azione amministrativa.

Infine, l'Amministrazione ha provveduto all'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2012-2014, che prevede misure di intervento finalizzate a consolidare e ad integrare i dati e le informazioni già disponibili sul sito internet istituzionale, anche sulla base delle ulteriori indicazioni pervenute dalla CiVIT con la delibera n. 2/2012.

L'Amministrazione in data 12 marzo 2012 ha trasmesso il documento relativo al triennio 2012-2014 al CNCU ai fini dell'espressione del relativo parere, manifestando anche la propria disponibilità ad un incontro, che si è tenuto il 3 maggio 2012. All'incontro hanno partecipato, il Segretario generale e il rappresentante dell'Ufficio di Gabinetto, nonché il titolare dell'OIV. In particolare, sono stati discussi aspetti critici del Programma triennale in esame, riguardanti l'accessibilità e l'usabilità dei dati contenuti nel sito istituzionale, nonché la Giornata della trasparenza.

L'Amministrazione ha ritenuto utile e proficuo il confronto con rappresentanti del CNCU, impegnandosi nel proseguire l'attività di revisione e miglioramento dei dati contenuti nel sito istituzionale ai fini di una loro maggiore fruibilità da parte degli utenti. Al riguardo l'OIV, nella consapevolezza che il processo di riorganizzazione del Ministero e della riforma sul mercato del lavoro incidono sull'azione amministrativa e sulle funzioni dell'Amministrazione, sosterrà ogni utile proposta volta a rendere efficaci ed effettive le modifiche degli assetti organizzativi ritenute necessarie. Con nota del 23 maggio 2012 il CNCU ha comunicato all'Amministrazione che, nel corso della riunione del 17 maggio u.s., il Consiglio ha espresso parere favorevole in merito al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2012-2014, ancorché il medesimo parere favorevole impegni l'Amministrazione a provvedere ad una celere soluzione di talune problematiche evidenziate ed oggetto dell'incontro sopra richiamato.

5. Definizione e gestione di *standard* di qualità

Le attività di mappatura dei servizi e di definizione dei relativi *standard* di qualità sono state avviate al termine del 2011, facendo ricorso ad una metodologia di ampio coinvolgimento di tutte le strutture, con il coordinamento del Segretariato generale e la collaborazione dell'OIV. L'Amministrazione, infatti, ha ritenuto che la trasversalità della materia ed il carattere innovativo degli strumenti e delle procedure previsti nelle delibere CIVIT n. 88/2010 e n. 105/2010 richiedessero necessariamente l'attuazione di un'interazione sistematica tra le Direzioni generali, al fine di instaurare un confronto costruttivo sulle soluzioni idonee ad assicurare la necessaria omogeneità delle azioni.

Nelle more del completamento del complesso processo di riorganizzazione, l'Amministrazione ha avviato una prima fase ricognitiva degli *standard* di qualità, secondo le modalità concordate, ovvero prendendo a riferimento le tabelle allegate alla delibera CIVIT n. 88 del 2010, quale modello esemplificativo di scheda di individuazione degli *standard*. In esito a tale fase generale di mappatura e definizione, l'Amministrazione ha provveduto ad apportare ulteriori affinamenti in ordine alle dimensioni della qualità, agli indicatori ed alle relative formule, anche con riferimento ai servizi resi da parte degli Uffici territoriali.

In seguito, ha provveduto ad operare una revisione delle schede di individuazione degli *standard* di qualità dei servizi, in considerazione di due ordini di difficoltà, la prima connessa alla complessità di alcuni procedimenti svolti dall'Amministrazione, le cui caratteristiche non rendono agevole la relativa collocazione all'interno della categoria dei "servizi" (quali l'interpello, le casse integrazioni e le vertenze); la seconda relativa al contesto interno ed esterno, con riferimento al processo di riorganizzazione strutturale ancora in corso e agli interventi normativi che si sono succeduti nell'arco di breve tempo e, che hanno comportato un riesame delle attività svolte dagli uffici.

Un'ulteriore problematicità si è riscontrata nell'utilizzo delle predette schede che, così come strutturate, non consentono di evidenziare compiutamente il fattore della qualità in riferimento ad alcuni procedimenti che si caratterizzano per una particolare complessità gestionale. Ad esempio, la dimensione della tempestività potrebbe essere fonte di confusione nel settore dell'attività di mediazione fra le parti sociali nell'ambito delle controversie collettive di lavoro, dove il profilo qualitativo non può essere dato, o, per lo meno, non può essere esclusivamente dato, dalla celerità di definizione delle stesse, ma da altri elementi quali, soprattutto, la capacità di analisi e di gestione della situazione concreta da parte dell'Amministrazione.

La procedura sopra descritta ha portato all'elaborazione delle tabelle riepilogative in cui sono individuati gli *standard* di qualità dei servizi resi dalle strutture centrali e territoriali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, le quali recano, altresì, l'indicazione della struttura organizzativa interna, deputata a ricevere la diffida ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del decreto legislativo n. 198/2009.

Trattandosi di una prima fase di attuazione, realizzata secondo la logica della gradualità, nel corso del 2012 tale attività sarà oggetto di aggiornamento ed integrazione, soprattutto con riferimento ai servizi svolti dagli Uffici territoriali, tenendo in considerazione gli esiti della riforma del mercato del lavoro, dalla quale scaturirà la necessaria revisione delle competenze da parte dell'Amministrazione.

L'OIV, nello svolgimento della sua funzione di supporto tecnico e metodologico, ha seguito lo svilupparsi del processo fin dalle fasi iniziali, collaborando costantemente con il Segretariato generale, segnalando le criticità e partecipando in maniera sistematica alle riunioni dei componenti della "Rete di referenti". Inoltre, in occasione delle verifiche concernenti la coerenza dell'attività di mappatura e di definizione degli *standard* con le finalità della normativa ed i contenuti delle delibere CIVIT, ha espresso specifiche osservazioni sulle relative schede dei servizi svolti a livello centrale e territoriale, indicando anche dei suggerimenti e formulando proposte per migliorare la procedura di definizione. In particolare, anche per garantire il raccordo con il Piano della *performance*, in più occasioni ha rappresentato la rilevanza e la delicatezza della fase della descrizione degli indicatori della qualità dei servizi e delle relative formule, richiamando l'attenzione sull'opportunità di un'analisi circa le eventuali interconnessioni tra i vari servizi resi dall'Amministrazione, rispetto al momento dell'erogazione finale del servizio.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, per assicurare il coordinamento e l'integrazione con tutto il ciclo della *performance*, sulla base dell'esperienza maturata nell'anno 2011, per il triennio 2012-2014 l'Amministrazione ha avviato una programmazione che tiene conto delle esigenze di raccordo e di dialogo tra il Piano della *performance*, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il processo di individuazione degli *standard* di qualità dei servizi. Ciò è avvenuto attraverso l'individuazione di specifici obiettivi, finalizzati a verificare e misurare il livello di attuazione degli adempimenti annuali previsti dal Programma, compresa la ricognizione dei servizi ai fini dell'aggiornamento e/o della modifica degli *standard* di qualità.

Complessivamente l'*iter* procedurale seguito dall'Amministrazione per la prima individuazione degli *standard* di qualità dei servizi, la metodologia utilizzata, con riguardo al coinvolgimento di tutte le strutture del Ministero, nonché alla previsione dello strumento della consultazione pubblica²³ quale modalità di dialogo con i cittadini e gli *stakeholders*, appaiono coerenti con il processo di gestione degli *standard* di qualità dei servizi definito nella delibera CiVIT n. 3/2012. Ciò in considerazione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti nelle varie fasi del processo, della previsione di coinvolgimento degli *stakeholders* al fine di escludere definizioni autoreferenziali degli *standard*, delle principali dimensioni della qualità dei servizi, delle modalità di comunicazione degli *standard* di qualità, nonché dell'integrazione con il Piano della *performance*.

²³ Attivazione di una casella di posta elettronica dedicata a ricevere i commenti dei cittadini e degli *stakeholders* presso l'indirizzo consultazione.trasparenza@lavoro.gov.it

6. Coinvolgimento degli *stakeholders*

La missione istituzionale dell'Amministrazione, che assume a riferimento ambiti di intervento come il mercato del lavoro, la sicurezza sul lavoro, la previdenza, gli ammortizzatori sociali, l'inclusione sociale, l'immigrazione ed il terzo settore, ha determinato nel tempo la consuetudine ad avere un confronto ricercato e continuo, come pure un elevato livello di coinvolgimento con gli *stakeholders* sociali e istituzionali.

Le modalità di rapporto con questi soggetti assumono molteplici caratteristiche e differenti livelli di intensità in relazione alla natura diversificata delle funzioni e dei soggetti coinvolti, con riferimento ad altri livelli di governo, enti pubblici, formazioni sociali organizzate, consultazioni, osservatori, organi collegiali, commissioni consultive.

La costruzione della rete di rapporti tra l'Amministrazione ed i soggetti esterni è frutto di un processo sempre attivo ed in continua evoluzione, ritenuta basilare per la definizione dell'insieme degli interventi da realizzare nell'ambito delle proprie missioni istituzionali.

Ai fini della delimitazione degli interventi da porre in essere, i processi di programmazione hanno assunto progressiva rilevanza fino a rivestire una fisionomia sempre più definita, in grado di esprimere coerenza interna e capacità di integrazione con gli aspetti del funzionamento interno dell'apparato amministrativo.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, l'esercizio della programmazione si è progressivamente improntato ad una maggiore consapevolezza circa la sua importanza, in quanto la formulazione delle scelte strategiche e la definizione operativa degli assi di intervento avviene soprattutto a seguito di un'intensa consultazione tra l'organo di vertice politico-amministrativo ed il *management* ministeriale. L'orientamento di fondo, in linea con le indicazioni provenienti da più parti, è comunque quello di procedere – per quanto possibile – ad un sempre maggior grado di coinvolgimento dei principali attori e *stakeholders*, a livello interno ed esterno, anche approfondendo il dialogo con le organizzazioni sindacali.

Nel processo di formazione, elaborazione e definizione della programmazione strategica, il livello di coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico, del vertice amministrativo, della dirigenza e del personale del Ministero si attesta a livelli elevati, in virtù del ricorso a procedure collaudate di consultazione e scambio di informazioni prima di giungere alla definizione della programmazione vera e propria. Infatti, l'esperienza maturata nel corso dei precedenti anni sulle procedure di pianificazione hanno sicuramente contribuito alla sensibilizzazione degli operatori verso tale attività.

Secondo tale prospettiva ed in corrispondenza del dettato normativo, di cui all'articolo 11 del decreto legislativo n. 150/2009, l'Amministrazione ha provveduto alla predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, adottato con decreto ministeriale 1 marzo 2011 e pubblicato sul sito istituzionale in un'apposita sezione, secondo le modalità previste nelle delibere della CIVIT n. 120/2010 e n. 4/2011.

In particolare, il Programma è stato sottoposto al parere del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), di cui sono state recepite le osservazioni ed è stato, poi, oggetto di una consultazione pubblica,²⁴ per rispettare il criterio della trasparenza e per poter acquisire suggerimenti utili. Inoltre, per estendere la visibilità del documento e dar modo di esprimere osservazioni e proposte al maggior numero possibile di soggetti, la notizia della consultazione è stata inserita, oltre che sul sito istituzionale, anche sui siti di altri soggetti pubblici.

Nel processo di confronto e dialogo con gli *stakeholders* il livello di impegno del vertice amministrativo e del *management* è stato adeguato a sostenere le esigenze di trasparenza richiamate dal decreto legislativo n. 150/2009 e si ritiene che, in un'ottica di gradualità, dovrà proseguire tale impegno verso la ricerca di un ampliamento delle attività di promozione e di diffusione dei contenuti sulla programmazione e

²⁴ Vedi *infra*, paragrafo 4, note 8-9.

gestione amministrativa, come pure sulla pubblicazione dei dati previsti da obblighi di legge, in vista di un complessivo miglioramento del livello di utilità ed utilizzazione delle informazioni da parte degli utenti, anche attraverso nuove modalità di raffronto e dialogo con gli *stakeholders* esterni. Parimenti sarà utile che l'amministrazione prosegua con un'attenta attività di *benchmarking* e di valorizzazione delle *best practices* affinché sia interprete attiva della profonda necessità di cambiamento che attraversa oggi il rapporto tra amministrazione pubblica e cittadini.

In tale direzione l'amministrazione è orientata ad interpretare l'adempimento relativo alla "Giornata della trasparenza"²⁵, in forma non rituale dedicando un periodo più ampio (superiore alla Giornata) al confronto ed all'acquisizione di proposte da parte di *stakeholders* interni ed esterni. In particolare, l'intento duplice è quello di "avere il polso" del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto al funzionamento dei servizi ed anche di raccogliere proposte circa lo sviluppo metodologico ed organizzativo dei medesimi. Le metodologie che saranno, progressivamente, sperimentate saranno quelle tese a misurare la *customer satisfaction*.

²⁵ Vedi *infra*, paragrafo 4.

7. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

I risultati del monitoraggio svolto dall'Amministrazione – mediante l'applicazione informatizzata già descritta in precedenza – sullo stato di attuazione degli obiettivi contenuti nel Piano della *performance* sono indispensabili per l'attività di rilevazione e di analisi di questo OIV, finalizzata anche alla formulazione al Ministro, sentito il Segretario generale, delle proposte di valutazione della dirigenza apicale. I dati rilevati sono utili anche allo scopo di fornire elementi utili in vista della programmazione strategica degli anni successivi e di miglioramento dell'azione amministrativa.

A tal fine, questo OIV utilizza il medesimo portale che consente di selezionare i vari obiettivi strategici, esaminando le principali informazioni e di accedere agli obiettivi operativi collegati. In particolare, per ciascun obiettivo operativo sono riportate indicazioni di carattere generale ed informazioni utili per il monitoraggio: la descrizione delle attività svolte, le risorse umane e finanziarie dedicate, le criticità eventualmente riscontrate, i risultati con gli indicatori ed i relativi valori previsti e raggiunti, la percentuale di avanzamento e le date (previste ed effettive) di inizio e termine delle singole fasi.

Per quanto attiene all'assolvimento degli obblighi di legge in materia di pubblicazione dei dati e di trasparenza l'OIV ha svolto nel corso del 2011 una costante attività di impulso e di riscontro, non solo monitorando la pubblicazione dei dati sul sito istituzionale, ma anche partecipando in maniera sistematica alle riunioni dei componenti della Rete di referenti, fornendo un continuo supporto tecnico alle strutture sulle modalità di realizzazione delle attività programmate in materia di trasparenza ed esaminando la documentazione pervenuta al fine di proporre modifiche. Gli esiti di tale verifica, concernente in particolare la ricognizione degli incarichi conferiti ed autorizzati nell'anno 2010 al personale dirigenziale e non, così come ai consulenti esterni, sono stati riassunti in una nota contenente considerazioni di carattere sia generale sia specifico. Nella predetta nota sono state segnalate al Segretariato generale alcune questioni problematiche e criticità, si è sottolineata la necessità di rafforzare l'impegno delle strutture sull'argomento e sono state formulate proposte di modifica o integrazione dei documenti presentati dalle strutture e suggerimenti volti a migliorare i parametri di riferimento.

All'approssimarsi della chiusura dell'esercizio 2011 è stato richiesto al Segretariato generale di procedere ad una rendicontazione sul rispetto, da parte dell'Amministrazione, degli adempimenti in materia di trasparenza, così come previsti nel Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Inoltre, l'OIV ha effettuato una ricognizione delle informazioni presenti nei siti internet ed intranet degli Uffici territoriali dell'Amministrazione, dalla quale è emersa una situazione differenziata, in ordine ad una diversa qualità e quantità dei dati riportati. Gli esiti dell'indagine sono stati riassunti in due documenti inviati al Segretariato generale, in cui si è riportata una prima mappatura sia dei dati presenti che delle informazioni mancanti e/o da aggiornare da parte degli Uffici territoriali e sono state espresse alcune osservazioni di carattere generale. Si è invitato, pertanto, il Segretariato generale ad approfondire la tematica in questione sia per dare attuazione agli obblighi di legge, sia per consentire una rappresentazione coordinata ed uniforme delle suddette informazioni, anche al fine di fornire all'utenza una comunicazione di più facile ed immediata accessibilità esterna, individuando percorsi e modalità omogenee di rappresentazione dei dati istituzionali su tutto il territorio nazionale.

8. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Alla luce di quanto emerso dall'analisi sul funzionamento complessivo dei sistemi e delle criticità registrate, si ritiene indispensabile che, in occasione della predisposizione dei prossimi piani della *performance*, l'Amministrazione concentri la propria azione sui seguenti aspetti, nell'ottica di un miglioramento progressivo dei processi:

- ottimizzazione dello svolgimento del processo interno di programmazione strategica per la definizione delle azioni/interventi, in cui è chiamata a partecipare non soltanto la dirigenza apicale, ma anche – attraverso una vasta consultazione – il resto del personale, favorendo così anche una maggiore comprensione delle finalità ed una maggiore motivazione di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'azione amministrativa;
- maggiore rapporto con il contesto esterno in cui si colloca l'Amministrazione, sia per evitare i rischi di autoreferenzialità, sia per sviluppare – in un'ottica di sempre maggiore apertura al contributo fattivo, oltre che al semplice giudizio – modalità di consultazione continua dei cittadini e degli *stakeholders* nella fase ascendente e discendente dell'azione amministrativa, così come un accento particolare sarà posto sulle forme di rendicontazione sociale;
- centralità della *performance* organizzativa nel sistema di misurazione e valutazione, mediante un ulteriore sviluppo delle relative metodologie al fine di concluderne l'iter di implementazione e consentire di riconoscere in modo più significativo il contributo della *performance* organizzativa anche nell'ambito della valutazione della *performance* individuale. A tale scopo, saranno utilmente utilizzati, tra l'altro, i risultati dei lavori svolti dal Nucleo di analisi e valutazione della spesa con riguardo alla individuazione degli indicatori di contesto e risultato dei programmi di spesa e si svilupperanno opportune analisi sull'efficace ed efficiente allocazione delle risorse umane e finanziarie (anche extra bilancio) derivanti dalle risultanze del sistema di controllo di gestione;
- necessità di proseguire ed implementare il lavoro sinora svolto dall'Amministrazione nella individuazione di indicatori più significativi e qualificanti l'azione amministrativa;
- potenziamento del processo di definizione degli *standard* di qualità mediante una costante revisione dell'elenco dei servizi e l'individuazione di dimensioni aggiuntive della relativa qualità, al fine di migliorarne la fruibilità, attraverso un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, di verifica della rispondenza del servizio alle esigenze degli utenti e la definizione di nuove modalità di coinvolgimento degli *stakeholders* e dei cittadini/utenti;
- adozione di un sistema permanente di consultazione degli *stakeholders* interni, in particolare degli Uffici territoriali, al fine di rafforzare la coesione interna e migliorare, in termini di trasparenza, i contenuti dell'azione amministrativa e la sua comunicazione esterna.

Ad ogni modo, le esperienze sin qui maturate dall'Amministrazione rappresentano un essenziale punto di partenza in relazione ad un esercizio che – in chiave dinamica ed evolutiva – comporta un processo di revisione delle procedure e delle metodologie dell'intero ciclo di gestione della *performance*, a cui corrisponde uno sviluppo significativo della cultura della trasparenza e dell'integrità, collegata ad una sempre più puntuale rendicontazione sociale.

Da un punto di vista generale si osserva che, di fronte alle difficoltà della situazione socio-economica e alla luce del processo di *spending review* in atto, risulta necessario ed ormai indifferibile un deciso sforzo diretto a migliorare le strategie di pianificazione dell'Amministrazione. Tenuto conto dell'esigenza di garantire la convergenza tra programmazione economico-finanziaria e strategica, nonché dei compiti di validazione di quanto rappresentato nel Piano della *performance* e nella Relazione sulla *performance*, appare particolarmente incisivo il ruolo attribuito all'OIV in sede di verifica della coerenza del sistema di obiettivi, con particolare riguardo ai connessi piani di gestione delle risorse finanziarie del bilancio e di quelle *extra-bilancio*.

9. Allegati

griglia A1
griglia A2
attestazione B