



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze

## **PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020**







LA PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE. LA PERFORMANCE DELLA PIANIFICAZIONE.....	3
INTRODUZIONE ALLA LETTURA.....	6
<i>BOX 1 - LE POLITICHE PUBBLICHE TRA PROSPETTIVE DI PERFORMANCE E PROSPETTIVE DI EQUILIBRIO FINANZIARIO.....</i>	8
QUADRO DI RIFERIMENTO.....	10
1. CONTESTO INTERNO: CHI SIAMO .....	10
1.1 Il Ministero dell'Economia e delle Finanze.....	10
Gli uffici di diretta collaborazione dell'Autorità politica .....	19
1.2 Il Dipartimento del Tesoro .....	21
1.3 Il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato .....	24
1.4 Il Dipartimento delle Finanze .....	27
1.5 Il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi.....	30
2. CONTESTO ESTERNO: IL RUOLO DEL DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA (DEF).....	32
2.1 Relazioni con gli Stakeholders.....	32
<i>BOX 2 - LA VIRATA VERSO IL BENESSERE.....</i>	35
<i>BOX 3 - LO SMART WORKING: L' "ALTROVE" DEL MODELLO BUROCRATICO.....</i>	37
LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE 2018-2020 (MINISTERO).....	39
<i>BOX 4 - UNA CLASSIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE ORIENTATA AL POTENZIALE: LE "COMPETENZE" (CLOUDIFY NOI PA).....</i>	56
LA PIANIFICAZIONE ANNUALE (CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA).....	58
DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	71
Acronimi.....	73



“ A voler ben conoscere una macchina composta di altre più piccole, per poterla muovere con arte e portarla felicemente al suo termine, o scomposta, riordinarla, è bisogna, che, almeno in digrosso, se ne riconoscano le parti tutte quante e le molle; la forza e l'attività di queste parti e molle; e oltre a ciò il principal loro motore. Il tentar di spingerla avanti e sollevarla senza sì fatte cognizioni, è come voler operare a caso, non senza rischio di urtare e frangerla ”

(Antonio Genovesi, “Delle Lezioni di Commercio o sia D’Economia Civile”, 1768)

LA  
PIANIFICAZIONE  
DELLA  
PERFORMANCE.  
LA  
PERFORMANCE  
DELLA  
PIANIFICAZIONE

Il presente Piano della Performance va inquadrato all'interno, e al servizio, del processo di cambiamento organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

Poiché i percorsi di cambiamento organizzativo sono complessi - tanto più quando essi riguardano le Istituzioni - sarebbe fuorviante osservare questo documento in chiave statica, e mancare quindi di riconoscergli la funzione di espressione e veicolo, nella corrente fase, del complessivo cammino - intrapreso, a vari livelli, dalla Pubblica Amministrazione e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - verso le logiche della *performance* e verso le aspettative della società civile. Le caratteristiche di ciascuna versione del Piano della Performance possono dunque essere adeguatamente interpretate se poste in relazione con la specifica fase e lo specifico contesto entro cui ogni versione prende forma come momento di condensazione documentale degli articolati processi istituzionali ed organizzativi che vi fanno da sfondo.

Alcuni elementi caratterizzanti di questo Piano vanno posti subito in rilievo.

Il presente Piano della Performance è il primo a venire alla luce all'indomani del decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 - che ha aggiornato l'architettura della misurazione e valutazione della *performance* nella Pubblica Amministrazione, proponendo peraltro nuovi equilibri tra le funzioni della norma, da un lato, e le funzioni dell'organizzazione, dall'altro - e delle Linee Guida n. 1 (17 giugno 2017) e n. 2 (29 dicembre 2017) in materia di *performance*, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Una rilevante caratterizzazione di processo della gestazione del Piano deve anche associarsi alla collaborazione messa in atto tra il MEF e il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Quest'ultimo, con il cruciale contributo della Commissione Tecnica appositamente istituita, ha scelto infatti di esercitare le proprie funzioni di impulso e coordinamento in materia di *performance* non attraverso l'emanazione di atti, ma soprattutto, d'intesa con le Amministrazioni, attraverso sei Laboratori interattivi, nel cui ambito promuovere e sperimentare, sul campo, innovazioni cognitive, metodologiche ed operative che, in quanto calibrate rispetto ai contesti<sup>1</sup>, siano peraltro destinate a durare e divenire strutturali. La scelta di investire sui processi organizzativi, anziché su indicazioni astratte, ha conferito peraltro contenuti meglio riconoscibili al ruolo che il legislatore ha conferito al Dipartimento della Funzione Pubblica, in luogo della soppressa CIVIT (“Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche”), ai fini dello sviluppo delle logiche della *performance* nella Pubblica Amministrazione.

L'interpretazione di ruolo operata dal Dipartimento della Funzione Pubblica ha certamente inciso sul *setting* del percorso generatosi nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Gli attori MEF, infatti, hanno dovuto esplorare e gestire un nuovo spazio di responsabilità in termini di reingegnerizzazione dei processi e di integrazione tra i processi interni della pianificazione: la

<sup>1</sup> “L'organizzazione di laboratori di approfondimento rappresenta un nuovo modo di lavorare del Dipartimento, che prevede l'interazione con le amministrazioni durante la definizione del Piano, al fine di condividere buone pratiche esportabili e individuare criticità comuni da superare. I laboratori attivati per l'anno 2017 coinvolgono il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT), il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), che sono stati individuati per disporre di una casistica diversificata rispetto a: tipologia di Piano e metodologie finora attuate; attività svolte; organizzazione e articolazione territoriale; presenza di agenzie” (Linee Guida n. 1, giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica).

realizzazione di tale spazio va certamente riconosciuta come una componente importante del lavoro svolto ai fini della costruzione del presente Piano della *performance*, e, più in generale, ai fini del decollo e della stabilizzazione delle innovazioni cui esso tende. Nell'ambito del Laboratorio, e nelle conseguenti interazioni promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica tra i sei Ministeri coinvolti, è peraltro risaltato, ai fini del decollo dei percorsi della pianificazione della *performance*, la posizione del tutto peculiare del Ministero dell'Economia e delle Finanze, alla luce delle precipue responsabilità, di carattere sistemico, che questa Amministrazione ricopre in materia di programmazione economico-finanziaria, dunque rispetto ai processi e ai contenuti del Documento di Economia e Finanza (DEF)<sup>2</sup> e della Nota Integrativa al Bilancio di previsione<sup>3</sup>.

Collocata, come necessario, nel quadro delle suddette responsabilità e dei relativi

<sup>2</sup> "La prima sezione del DEF reca lo schema del Programma di stabilità, di cui all'articolo 9, comma 1. Lo schema contiene gli elementi e le informazioni richieste dai regolamenti dell'Unione europea vigenti in materia e dal Codice di condotta sull'attuazione del patto di stabilità e crescita, con specifico riferimento agli obiettivi da conseguire per accelerare la riduzione del debito pubblico. In particolare, la prima sezione contiene: a) gli obiettivi di politica economica e il quadro delle previsioni economiche e di finanza pubblica almeno per il triennio successivo e gli obiettivi articolati per i sottosettori del conto delle amministrazioni pubbliche relativi alle amministrazioni centrali, alle amministrazioni locali e agli enti di previdenza e assistenza sociale; b) l'aggiornamento delle previsioni per l'anno in corso, evidenziando gli eventuali scostamenti rispetto al precedente Programma di stabilità; c) l'indicazione dell'evoluzione economico-finanziaria internazionale ...; d) le previsioni per i principali aggregati del conto economico delle amministrazioni pubbliche; e) gli obiettivi programmatici ...; f) l'articolazione della manovra necessaria per il conseguimento degli obiettivi di cui alla lettera e) ...; g) il prodotto potenziale e gli indicatori strutturali programmatici del conto economico delle pubbliche amministrazioni per ciascun anno del periodo di riferimento; h) le previsioni di finanza pubblica di lungo periodo e gli interventi che si intende adottare per garantirne la sostenibilità; i) le diverse ipotesi di evoluzione dell'indebitamento netto e del debito rispetto a scenari di previsione alternativi riferiti al tasso di crescita del prodotto interno lordo, della struttura dei tassi di interesse e del saldo primario. 3. La seconda sezione del DEF contiene: a) l'analisi del conto economico e del conto di cassa delle amministrazioni pubbliche nell'anno precedente e degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmatici indicati nel DEF e nella Nota di aggiornamento di cui all'articolo 10-bis; b) le previsioni tendenziali a legislazione vigente, almeno per il triennio successivo, basate sui parametri di cui al comma 2, lettera c), e, per la parte discrezionale della spesa, sull'invarianza dei servizi e delle prestazioni offerte, dei flussi di entrata e di uscita del conto economico dei sottosettori di cui al comma 2, lettera a), al netto e al lordo delle eventuali misure a tantum ininfluente sul saldo strutturale del conto economico delle amministrazioni pubbliche, e di quelli del saldo di cassa delle amministrazioni pubbliche, con un'indicazione di massima, anche per l'anno in corso, dei motivi degli scostamenti tra gli andamenti tendenziali indicati e le previsioni riportate nei precedenti documenti programmatici, nonché con l'indicazione della pressione fiscale delle amministrazioni pubbliche. Sono inoltre indicate le previsioni relative al debito delle amministrazioni pubbliche nel loro complesso e per i sottosettori di cui al comma 2, lettera a), nonché le risorse destinate allo sviluppo delle aree sottoutilizzate, con evidenziazione dei fondi nazionali addizionali; c) un'indicazione delle previsioni a politiche invariate per i principali aggregati del conto economico delle amministrazioni pubbliche riferite almeno al triennio successivo; d) le previsioni tendenziali, almeno per il triennio successivo, del saldo di cassa del settore statale e le indicazioni sulle correlate modalità di copertura; e) in coerenza con gli obiettivi di cui al comma 2, lettera e), e con i loro eventuali aggiornamenti, l'individuazione di regole generali sull'evoluzione della spesa delle amministrazioni pubbliche; f) le informazioni di dettaglio sui risultati e sulle previsioni dei conti dei principali settori di spesa, almeno per il triennio successivo, con particolare riferimento a quelli relativi al pubblico impiego, alla protezione sociale e alla sanità, nonché sul debito delle amministrazioni pubbliche e sul relativo costo medio. 4. In apposita nota metodologica, allegata alla seconda sezione del DEF, sono esposti analiticamente i criteri di formulazione delle previsioni tendenziali di cui al comma 3, lettera b). 5. La terza sezione del DEF reca lo schema del Programma nazionale di riforma di cui all'articolo 9, comma 1. Lo schema contiene gli elementi e le informazioni previsti dai regolamenti dell'Unione europea e dalle specifiche linee guida per il Programma nazionale di riforma. In particolare, la terza sezione indica: a) lo stato di avanzamento delle riforme avviate, con indicazione dell'eventuale scostamento tra i risultati previsti e quelli conseguiti; b) gli squilibri macroeconomici nazionali e i fattori di natura macroeconomica che incidono sulla competitività; c) le priorità del Paese e le principali riforme da attuare, i tempi previsti per la loro attuazione e la compatibilità con gli obiettivi programmatici indicati nella prima sezione del DEF; d) i prevedibili effetti delle riforme proposte in termini di crescita dell'economia, di rafforzamento della competitività del sistema economico e di aumento dell'occupazione. 6. In allegato al DEF sono indicati gli eventuali disegni di legge collegati alla manovra di finanza pubblica, ciascuno dei quali reca disposizioni omogenee per materia, tenendo conto delle competenze delle amministrazioni, e concorre al raggiungimento degli obiettivi programmatici, con esclusione di quelli relativi alla fissazione dei saldi di cui all'articolo 11, comma 1, nonché all'attuazione del Programma nazionale di riforma di cui all'articolo 9, comma 1, anche attraverso interventi di carattere ordinamentale, organizzativo ovvero di rilancio e sviluppo dell'economia. I regolamenti parlamentari determinano le procedure e i termini per l'esame dei disegni di legge collegati" (art. 7 legge 31 dicembre 2009, n. 196, come modificato dalla legge 7 aprile 2011, n. 39).

<sup>3</sup> La Nota integrativa costituisce uno strumento a supporto dei processi di pianificazione e controllo dei Ministeri: "la nota integrativa al bilancio di previsione. Per le entrate, oltre a contenere i criteri per la previsione relativa alle principali imposte e tasse, essa specifica, per ciascun titolo, la quota non avente carattere ricorrente e quella avente carattere ricorrente. Per la spesa, illustra le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera e le priorità politiche, in coerenza con quanto indicato nel Documento di economia e finanza e nel decreto del Presidente del Consiglio dei ministri di cui all'articolo 22-bis, comma 1. La nota integrativa riporta inoltre il contenuto di ciascun programma di spesa con riferimento alle unità elementari di bilancio sottostanti. Per ciascuna unità elementare di bilancio sono indicate le risorse finanziarie per il triennio di riferimento con riguardo alle categorie economiche di spesa, i relativi riferimenti legislativi e i criteri di formulazione delle previsioni. La nota integrativa riporta inoltre il piano degli obiettivi, intesi come risultati che le amministrazioni intendono conseguire, correlati a ciascun programma e formulati con riferimento a ciascuna unità elementare di bilancio, e i relativi indicatori di risultato in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo, tenuto conto di quanto previsto dal decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91" (art. 21, comma 11, lettera a) della legge n. 196/2009).

| processi amministrativi, l'opera, "laboratoriale", di gestazione del Piano della  
| Performance del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha presto incontrato le  
| falde dell'opera di pianificazione economico-finanziaria sottostante al DEF e al  
| Bilancio dello Stato: la suddetta opera di pianificazione economico-finanziaria, da  
| un lato disegna i presupposti (DEF) della pianificazione della *performance* MEF,  
| dall'altro, in quanto prodotta dagli uffici MEF, costituisce *magna pars* dei  
| contenuti della *performance* stessa del Ministero. Tale circostanza di ricorsività  
| conferisce al processo di pianificazione dell'Amministrazione economico-  
| finanziaria la fisionomia, originalissima, di un sistema autopoietico, la cui  
| peculiarità spiega peraltro la configurazione ampiamente originale del ruolo che  
| in questa Amministrazione svolge lo stesso Organismo indipendente di  
| valutazione.

## INTRODUZIONE ALLA LETTURA

*“Il Piano deve acquisire la sua funzione di strumento di pianificazione e programmazione e perdere quella di adempimento burocratico”* chiarisce il Dipartimento della Funzione Pubblica nelle sue Linee Guida sulla Performance n. 1, emanate il 17 giugno 2017.

In che modo bisogna lavorare – ci si è domandati al Ministero dell’Economia e delle Finanze – affinché il Piano della Performance 2018-2020, elaborato peraltro alla vigilia della formazione di un nuovo Parlamento e di un nuovo Governo, non sia un “adempimento burocratico”?

Nel quadro della prospettiva descritta (*“Il Piano deve acquisire la sua funzione di strumento di pianificazione e programmazione e perdere quella di adempimento burocratico”*) e dello scenario in essere, lo sforzo è stato principalmente rivolto al proposito di strutturare relazioni di coerenza all’interno della macchina amministrativa, con riferimento, dunque, anzitutto alla costruzione di più avanzati meccanismi di collegamento tra i luoghi dell’organizzazione preposti all’implementazione.

In tale quadro, appare utile riferire, di seguito, per cenni, di alcune scelte metodologiche puntuali operate nel corso della gestazione del presente Piano.

Al riguardo, una chiarificazione preliminare appare di rilievo, con riferimento alla relazione tra la dimensione della pianificazione e quella della valutazione, in quanto l’esperienza insegna che quando la suddetta relazione opera in condizioni di ambiguità, la spinta, individuale e collettiva, verso comportamenti difensivi può esercitare un peso preponderante. Grazie alla cooperazione tra tutti i Dipartimenti del Ministero, si è pertanto lavorato ad una costruzione che, sul tema della relazione tra pianificazione e valutazione, dissolvesse tali rischi di ambiguità. Come chiarito con il Documento di Policy del 25 ottobre 2017<sup>4</sup>, l’opera di valutazione, con particolare riferimento al personale non dirigenziale, può correttamente qualificarsi come un’operazione “altra” rispetto alla pianificazione. Del percorso operato dal MEF in materia di ripensamento della valutazione del personale non dirigenziale diviene pertanto improprio, in questa sede, riferire<sup>5</sup>, se non per precisare che tale percorso dovrà trovare espressione compiuta entro il nuovo sistema di misurazione e di valutazione della *performance* la cui progettazione sarà da realizzarsi a breve, in accordo peraltro con il nuovo Contratto collettivo nazionale di lavoro 2016-2018 del comparto Funzioni Centrali, sottoscritto in via definitiva il 12 febbraio 2018.

Entro la prospettiva sopra descritta, gli obiettivi del presente Piano, in accordo con le “priorità politiche” predefinite nel DEF e nell’Atto d’indirizzo del Ministro, e in coerenza con la Direttiva annuale per l’azione amministrativa, si configurano come una descrizione sintetica, non esaustiva, delle aree gestionali il cui sviluppo è stato qualificato come rilevante ai fini del monitoraggio, misurabile, dell’azione organizzativa del Ministero. Ciò, anche alla luce della consapevolezza della insuperabile incompletezza delle informazioni disponibili in sede di pianificazione, quale emersa grazie all’esperienza e agli approdi dell’analisi economica delle organizzazioni<sup>6</sup>.

La cooperazione tra gli attori coinvolti nel processo si è peraltro dovuta cimentare nel tentativo di risolvere, preliminarmente, ulteriori ambiguità, di natura lessicale, che nel mondo della pianificazione pubblica si sono stratificate, nei decenni, per

<sup>4</sup> Documento di Policy in materia di valutazione della performance, di sviluppo professionale e cambiamento organizzativo: [http://www.dag.mef.gov.it/notizie/Documenti/Documento di Policy 25 ottobre.pdf](http://www.dag.mef.gov.it/notizie/Documenti/Documento%20di%20Policy%2025%20ottobre.pdf).

<sup>5</sup> L’evoluzione del sistema di valutazione del MEF ha conosciuto, negli anni recenti, un itinerario evolutivo specifico, in quanto le innovazioni ordinarie (legge n. 124/2015; DPCM 158/2016; d. lgs. 74/2017) si sono intersecate con rilevanti pronunce giurisprudenziali (Sentenza n. 4713 del 13 ottobre 2015; Sentenza n. 5479 del 24 novembre 2017) inducendo l’Amministrazione a procedere per gradi, e su più dimensioni (Nota n. 150439 del 30 dicembre 2016; Percorso di ascolto della dirigenza MEF, realizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione, sui temi della valutazione; Documento di Policy del 25 ottobre 2017, in materia di valutazione e sviluppo organizzativo; Istituzione, il 17 ottobre 2017, di un Tavolo tecnico con le Organizzazioni Sindacali in materia di valutazione e sviluppo organizzativo).

<sup>6</sup> Si vedano, tra gli altri, i contributi di Ronald Coase, Oliver Williamson, William Ouchi, Oliver Hart.

effetto dell'intrecciarsi di fonti normative, atti di pianificazione e sistemi informativi non sempre del tutto coerenti tra loro. Nell'architettura del presente Piano si possono dunque rinvenire anche i segni di tale specifico impegno, volto a porre in armonia, sotto il profilo delle terminologie di riferimento, diversi processi e diversi documenti, in modo da dotare, progressivamente, non solo il Piano della Performance, ma il più ampio scenario a cui il piano si relaziona, di categorie fondanti dal contenuto univoco, il cui significato, cioè, non cambi col variare dei documenti, dei processi e degli applicativi informatici.

Nel corso della gestazione del Piano hanno preso forma diversi avanzamenti puntuali nelle logiche di elaborazione e di redazione del documento, nel quadro tuttavia dell'esigenza – di cui lo stesso Piano non ha potuto non farsi carico esso stesso - di porre il percorso di cambiamento orientato alla *performance* in relazione di dialogo e di sostenibilità con l'agire codificato dell'Amministrazione:

- gli obiettivi della pianificazione sono stati raccolti ed aggregati (n. 6 aree) in coerenza con le "priorità politiche" scolpite nei superiori, e precedenti, documenti di pianificazione, in modo da favorire, in concreto, un'impostazione sempre più integrata dei percorsi di pianificazione delle politiche pubbliche;
- ai fini del ripensamento del Piano e del ciclo della *performance* è stata riconosciuta una funzione di rilievo alla Direzione per la Comunicazione Istituzionale del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi: è stato così introdotto, sperimentalmente, un esercizio di stesura e di presentazione del Piano che, grazie ad una specifica *expertise*, tiene in crescente considerazione i lettori. Il riconoscimento del ruolo della Direzione per la Comunicazione Istituzionale appare strategico, soprattutto in prospettiva, in funzione del complessivo proposito di generare processi di pianificazione sempre più integrati tra loro e sempre più orientati alla società civile: nel Piano, il lettore potrà rinvenire almeno le tracce di questo proposito, con il quale il Ministero e la Pubblica Amministrazione provano, sempre più, a rivedere linguaggi, forme e stili, per conciliare le esigenze che derivano dagli assetti giuridicamente codificati con quelle di una comunicazione efficace rivolta sia all'interno, sia all'esterno, quindi anche ai non addetti ai lavori. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione costituiscono, evidentemente, cruciali strumenti di facilitazione rispetto al compiersi della parabola: tenuto presente che i documenti viaggiano ormai prevalentemente sul web, anche su tale fronte il processo mostra potenzialità ancora assai ampie, rispetto all'esigenza di conciliare scorrevolezza e rigore analitico. Lo sforzo posto in essere grazie alla Direzione per la Comunicazione Istituzionale dev'essere inquadrato anch'esso come parte dell'ambiente "laboratoriale" che del presente Piano ha costituito la camera gestazionale;
- ai fini dell'evoluzione del processo di costruzione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* un importante contributo certamente è pervenuto dalla cooperazione intervenuta tra i quattro uffici di pianificazione e controllo, che, nei diversi Dipartimenti del Ministero, concorrono, con il coordinamento del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi, a svolgere la cruciale funzione di assicurare coerenza e sostenibilità nel collegamento tra gli innovativi percorsi verso la "*performance*" e la vita quotidiana degli uffici e degli attori dell'Organizzazione, con le loro storie, le loro culture, le loro abitudini, le loro responsabilità e le loro scadenze.

Il Documento si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo (contesto interno) contiene una descrizione della macchina amministrativa, operata in un'ottica di *performance management* (dotazioni/responsabilità).

Il secondo (contesto esterno), nel concentrarsi sugli scenari della pianificazione economico-finanziaria di pertinenza del Ministero, tratta di processi che, come già accennato, da un lato fanno da sfondo al ciclo della pianificazione del MEF e di tutte le Pubbliche Amministrazioni e, dall'altro, costituiscono essi stessi parte rilevante e qualificata della *performance* dell'Amministrazione economico-finanziaria.

Il terzo e il quarto capitolo riportano, rispettivamente, gli obiettivi relativi alla pianificazione triennale, 2018-2020, a livello di Ministero, e gli obiettivi relativi alla programmazione annuale (2018), articolata per centri di responsabilità amministrativa.

Nel corso dell'esposizione, in appositi Box, sono sinteticamente riportati alcuni pertinenti percorsi innovativi posti in essere entro il Ministero nella fase in corso: tali percorsi attraversano orizzontalmente gli schemi dell'organizzazione e della pianificazione.

### Box 1

## LE POLITICHE PUBBLICHE TRA PROSPETTIVE DI PERFORMANCE E PROSPETTIVE DI EQUILIBRIO FINANZIARIO

Nel complesso scenario ordinamentale italiano, caratterizzato da un significativo pluralismo sociale, culturale ed istituzionale, appare necessario che l'architettura nazionale del sistema di pianificazione delle politiche pubbliche tenga in adeguato conto non soltanto i fini da perseguire (norme, programmi) ma altresì i luoghi della responsabilità manageriale preposti all'interpretazione dei contesti e all'implementazione dei processi nell'ambito dell'impianto organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni.

La valorizzazione, in concreto, delle sedi della responsabilità manageriale nella Pubblica Amministrazione costituisce, da tempo, una prospettiva di lavoro nei percorsi del cambiamento organizzativo del sistema pubblico. L'innalzamento della coerenza tra dotazione di risorse, piani, mappa delle responsabilità, fini da perseguire e meccanismi di valutazione costituisce una condizione necessaria perché tale valorizzazione conosca avanzamenti significativi.

Lo sforzo in essere entro il Ministero dell'Economia e delle Finanze con riferimento alla relazione tra la dimensione finanziaria, la dimensione strategica e la dimensione della *performance* del ciclo della pianificazione dev'essere inquadrato in tale scenario.

Nella fase più recente, nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze diverse rilevanti novità sono state generate, grazie soprattutto alla funzione di propulsione metodologica svolta, a partire dal 2015, dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e dalla Struttura tecnica di supporto, per favorire il coordinamento tra i soggetti organizzativi del processo di pianificazione e, in tale ottica, per disegnare, preliminarmente, una più coerente sequenza cronologica nelle diverse fasi del ciclo. Un apposito Gruppo di lavoro, composto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, dalla Ragioneria Generale dello Stato e dagli esperti degli altri Dipartimenti, è stato istituito per supportare tale opera di integrazione. In tale sede, attraverso un'analisi "dal basso", sono state peraltro sviluppate ipotesi di revisione dei dati contenuti nei programmi di spesa, anche al fine di aumentare la significatività dei relativi indicatori di misurazione.

Con le modifiche introdotte il 25 maggio 2017 (d. lgs. n. 74) anche a livello ordinamentale la relazione tra la dimensione economico-finanziaria e la dimensione "*performance*" della pianificazione pubblica è stata ricalibrata ed il processo di elaborazione del Documento di Economia e Finanza è divenuta - tenuto conto del ruolo che il DEF svolge rispetto ai piani di tutte le Pubbliche Amministrazioni, sia centrali che locali - parte, cruciale e strutturata, del ciclo di *performance-based budgeting* della Repubblica: "*Il Piano della Performance di cui al comma 1, lettera a)*", è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del documento di economia e finanza, di cui all'articolo 10 della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Il Piano delle

*performance è adottato non oltre il termine di cui al comma 1, lettera a), in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione di cui all'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, o con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91*<sup>7</sup>.

Coerentemente, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha pertanto rivisto il calendario delle attività interne di pianificazione, sicché l'elaborazione delle proposte di obiettivi ai fini della *performance* è stata anticipata (sia dal punto di vista logico che temporale) rispetto alla compilazione della Nota integrativa ed è stata più direttamente collegata, già nella sua strutturazione, con il Piano nazionale di riforma contenuto nel Documento di Economia e Finanza (DEF), anche mediante la rivisitazione della struttura dell'Atto di indirizzo per le priorità politiche del Ministro. La nuova impostazione del ciclo si fonda dunque sul "Programma Nazionale di Riforma" allegato al DEF e sui suoi assi portanti, considerati metodologicamente come categorie architettoniche dell'intera opera di pianificazione e di valutazione dirigenziale, quindi come gli anelli della relazione tra la dimensione dell'indirizzo politico, quella della programmazione e quella dell'implementazione.

A supporto del suddetto sforzo presso il MEF è stato peraltro realizzato un apposito applicativo informatico, denominato SisP (Sistema informativo della Pianificazione), il quale costituisce l'evoluzione dell'applicativo già operante a supporto della Direttiva annuale del Ministro<sup>8</sup>. *"Tale applicativo, nella sua funzione di supporto all'intero ciclo di pianificazione, ha consentito il dialogo tra sistema della performance, Direttiva e Nota Integrativa, consentendo di elaborare in maniera sinottica tutte le informazioni utili ai cicli della pianificazione strategica, della programmazione finanziaria, della performance evitando così duplicazioni e sovrapposizioni"* (Linee Guida n. 2 in materia di Performance). In particolare, il SisP supporta:

- nel ciclo della *performance*, il processo di costruzione e di rendicontazione degli obiettivi specifici triennali (anche attraverso indicatori di impatto/*outcome*);
- nel ciclo del controllo strategico, il processo di definizione (e monitoraggio) della Direttiva generale, recante gli obiettivi della programmazione annuale (ed i connessi piani operativi) rivolti ai responsabili delle Direzioni generali, con le relative risorse;
- nel ciclo di bilancio e programmazione finanziaria, il processo di definizione e rendicontazione degli obiettivi di bilancio per la Nota integrativa (obiettivi triennali di bilancio misurati principalmente con indicatori di *outcome*).

<sup>7</sup> Art. 10 co. 1-ter d. lgs. 150 del 2009, come modificato dal d. lgs. n. 150 del 2009 dal d. lgs. n. 74 del 25 maggio 2017.

<sup>8</sup> "Il Ministro esercita le funzioni di cui all'articolo 4, comma 1. A tal fine periodicamente, e comunque ogni anno entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, anche sulla base delle proposte dei dirigenti di cui all'articolo 16: a) definisce obiettivi, priorità, piani e programmi da attuare ed emana le conseguenti direttive generali per l'attività amministrativa e per la gestione; b) effettua, ai fini dell'adempimento dei compiti definiti ai sensi della lettera a), l'assegnazione ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni delle risorse di cui all'articolo 4, comma 1, lettera c), del presente decreto, ivi comprese quelle di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279, e successive modificazioni ed integrazioni, ad esclusione delle risorse necessarie per il funzionamento degli uffici di cui al comma 2; provvede alle variazioni delle assegnazioni con le modalità previste dal medesimo decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279, tenendo altresì conto dei procedimenti e subprocedimenti attribuiti ed adotta gli altri provvedimenti ivi previsti" (art.14 d.lgs. n. 165/01 – Indirizzo politico amministrativo); "La direttiva annuale del Ministro .. costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello. .. La direttiva, avvalendosi del supporto dei servizi di controllo interno di cui all'articolo 6, definisce altresì i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione" (art. 8 d. lgs. n. 286 del 1999).

## 1. CONTESTO INTERNO: CHI SIAMO

La descrizione del “contesto interno” mira a delineare il quadro organizzativo entro cui si svolgono le attività del Ministero e dunque la struttura della relazione che la pianificazione propone tra gli obiettivi, i soggetti e le attività del Ministero. I dati sulle risorse umane sono state fornite dalla Direzione dei Sistemi Informativi e dell’Innovazione – Noi PA.

### 1.1 Il Ministero dell’Economia e delle Finanze

#### Organizzazione e mission

Il Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF) svolge le funzioni di indirizzo e di regia della politica economica e finanziaria complessiva dello Stato. Nell’ambito di tali funzioni il Ministero:

- formula le linee di programmazione economica-finanziaria e coordina gli interventi di finanza pubblica considerati i vincoli di convergenza e di stabilità definiti dalla UE;
- elabora le previsioni economiche e finanziarie e controlla gli andamenti generali delle spese e delle entrate;
- predispone i conti finanziari ed economici delle amministrazioni pubbliche, gestisce le fasi del Bilancio dello Stato e valuta gli effetti delle politiche e delle normative in materia economico-fiscale;
- redige i documenti di finanza pubblica;
- gestisce le partecipazioni azionarie dello Stato.

Il Ministero svolge inoltre una serie di funzioni ulteriori, sul fronte dei servizi – ai cittadini e alle altre Pubbliche Amministrazioni - e delle politiche. Di alcune di tali ulteriori funzioni si riferirà, per cenni, più avanti.

Dal punto di vista macro-organizzativo, la riforma dell’ordinamento dei Ministeri prevista dal decreto legislativo n. 300/1999 ha dato origine al processo che ha portato all’attuale Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF), il quale svolge le funzioni in passato attribuite al Ministero del Tesoro, al Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica e al Ministero delle Finanze.

Il MEF è stato interessato da numerosi e diversi interventi di revisione organizzativa che hanno determinato l’attuale configurazione<sup>9</sup>.

Nella presente esposizione si tratterà esclusivamente del Ministero, organizzato secondo il modello per Dipartimenti<sup>10</sup>, e non anche delle Agenzie Fiscali<sup>11</sup> (Agenzia delle Entrate<sup>12</sup>, Agenzia del Demanio<sup>13</sup>, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli<sup>14</sup>), le quali svolgono funzioni di carattere tecnico-operative e godono di ampia autonomia sia in materia di bilancio che in materia di organizzazione. La disciplina puntuale del

<sup>9</sup> L’ultimo regolamento di riorganizzazione è il DPCM 27 febbraio 2013, n. 67, con il quale sono definite le funzioni dei Dipartimenti.

<sup>10</sup> Il modello dipartimentale prevede che gli uffici del Ministero, ad eccezione di quelli di diretta collaborazione dell’Organo di indirizzo politico, siano ricondotti all’interno dei Dipartimenti, le cui competenze sono state individuate sulla base di principi di omogeneità, complementarietà ed organicità.

<sup>11</sup> <http://www.mef.gov.it/ministero/struttura/agenzie.html>.

<sup>12</sup> <http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/portal/entrate/home>.

<sup>13</sup> <http://www.agenziademanio.it/opencms/it/>.

<sup>14</sup> <https://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/>.

rapporto tra le Agenzie ed il Ministero è definita con apposite Convenzioni.

Inoltre, il Ministero dell'Economia e delle Finanze detiene partecipazioni azionarie in società di capitali attive in diversi settori.<sup>15</sup>

Il Ministero, infine, si avvale della collaborazione di Comitati, Commissioni e altri Organismi<sup>16</sup> e vigila, oltre che sulle Agenzie fiscali, su altri Enti controllati e collegati.

L'impianto organizzativo del Ministero, entrato a regime nel 2014<sup>17</sup>, è stato lievemente modificato, con riferimento all'articolazione degli uffici dirigenziali, nel 2015<sup>18</sup> e nel 2017<sup>19</sup>; per quanto riguarda gli Uffici di diretta collaborazione dell'Autorità politica si fa riferimento al d.P.R. n. 227/2003.

Il Ministero è articolato nei seguenti dipartimenti:

- Dipartimento del Tesoro<sup>20</sup>;
- Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato<sup>21</sup>;
- Dipartimento delle Finanze<sup>22</sup>;
- Dipartimento dell'Amministrazione generale, del Personale e dei Servizi.<sup>23</sup>

Gli Uffici di Segreteria delle Commissioni Tributarie, regionali e provinciali, sono organi territoriali del Ministero e il relativo personale dipende, unitamente a quello degli Uffici di supporto al Consiglio di Presidenza della Giustizia Tributaria, dal Dipartimento delle Finanze.

Le Ragionerie territoriali dello Stato<sup>24</sup> (RTS) sono organi locali del Ministero e dipendono organicamente e funzionalmente dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato.

Le Ragionerie territoriali provvedono alle attività in materia di monitoraggio degli andamenti di finanza pubblica con riferimento alle realtà istituzionali presenti nel territorio; esercitano, nei confronti degli organi decentrati e degli uffici territoriali delle amministrazioni dello Stato, il controllo di regolarità amministrativo-contabile sugli atti dai quali derivino effetti finanziari per il Bilancio dello Stato e svolgono inoltre attività di vigilanza su enti, uffici e gestioni a carattere locale. Le Ragionerie svolgono inoltre attività di pagamento degli stipendi al personale in servizio presso gli uffici territoriali delle amministrazioni centrali dello Stato, attraverso il sistema Noi PA.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*<sup>25</sup> monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della

<sup>15</sup> L'elenco delle società, con relativa indicazione delle quote detenute dal Ministero, è pubblicato a cura del Dipartimento Tesoro: [http://www.dt.mef.gov.it/it/attivita\\_istituzionali/partecipazioni/elenco\\_partecipazioni](http://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/partecipazioni/elenco_partecipazioni).

<sup>16</sup> <http://www.mef.gov.it/ministero/struttura/comitati-commissioni-organismi.html>.

<sup>17</sup> Decreto ministeriale 17 luglio 2014, di individuazione e definizione dei compiti degli uffici di livello dirigenziale non generale, riguardante gli uffici centrali e le Commissioni tributarie.

<sup>18</sup> DM 19 giugno 2015.

<sup>19</sup> DM 8 giugno 2017.

<sup>20</sup> <http://www.dt.mef.gov.it/>.

<sup>21</sup> [http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ragioneria\\_generale/struttura\\_e\\_funzioni/ispettorati\\_generali\\_e\\_servizio\\_studi/index.html](http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ragioneria_generale/struttura_e_funzioni/ispettorati_generali_e_servizio_studi/index.html).

<sup>22</sup> <http://www.finanze.gov.it/>.

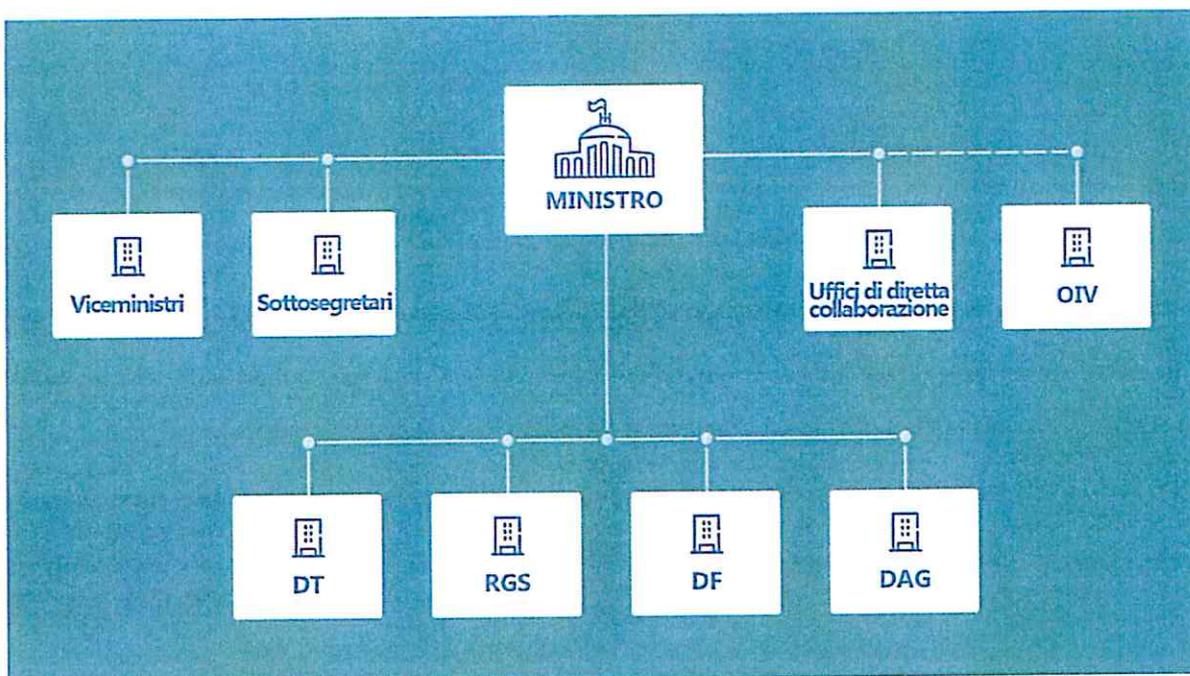
<sup>23</sup> <http://www.dag.mef.gov.it/Dipa>.

<sup>24</sup> [http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/sistema\\_delle\\_ragionerie/ragionerie\\_territoriali\\_dello\\_stato/rgs\\_sul\\_territorio/index.html](http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/sistema_delle_ragionerie/ragionerie_territoriali_dello_stato/rgs_sul_territorio/index.html).

<sup>25</sup> Ai sensi di quanto previsto dal decreto legislativo n. 150/2009, dal dPR 9 maggio 2016, n. 105 e dal dPCM 15 giugno 2016, n. 158.

trasparenza e integrità dei controlli interni, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla base del sistema di valutazione, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice, promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza. L'Organismo Indipendente per la Valutazione della performance dell'Amministrazione finanziaria svolge le proprie funzioni con riferimento al Ministero, al Fondo di previdenza, alle Agenzie fiscali e alla Guardia di finanza (art. 14 d.lgs. n. 150/2009). L'OIV si avvale, ai sensi dell'art. 14, comma 9 del medesimo decreto, di una Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance.

Figura 1 - Organigramma del Ministero dell'Economia e delle Finanze



#### Risorse umane

Il personale in servizio presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze al 1 gennaio 2018 ammonta a 10.447 unità <sup>26</sup>.

Il *Grafico 1* mostra la distribuzione totale del personale MEF tra i dipartimenti.

Il *Grafico 2* distingue tra personale dirigenziale e personale delle aree professionali (I, II, III).

Il *Grafico 3* descrive la distribuzione del personale MEF per posizione giuridica di appartenenza e per età.

Il *Grafico 4* mostra la distribuzione del personale tra le sedi centrali dei quattro dipartimenti.

Il *Grafico 5* descrive la presenza del personale MEF (Ragionerie territoriali e Commissioni Tributarie) sul territorio.

<sup>26</sup> Fonte: Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione (Noi PA).

Tabella 1 - Personale in servizio al 01/01/2018

	CENTRALI	TERRITORIALI	TOTALE
UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DELL'AUTORITA' POLITICA (UDCAP)	187		187
DIPARTIMENTO TESORO (DT)	774		774
RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO (RGS)	1.955	3.634	5.589
DIPARTIMENTO FINANZE (DF)	525	2.004	2.529
DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE (DAG)	1.368		1.368
<b>Totale MEF</b>	<b>4.809</b>	<b>5.638</b>	<b>10.447</b>

Grafico 1: Distribuzione del personale Totale MEF (personale in servizio al 1 gennaio 2018)

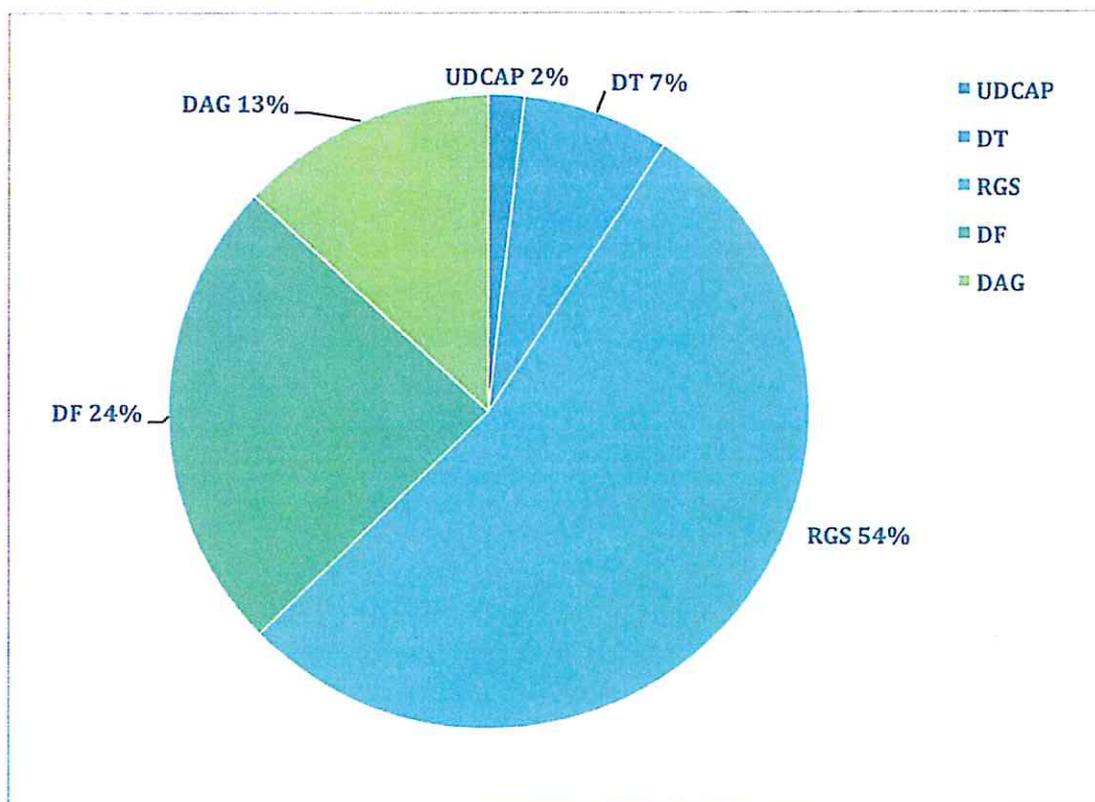
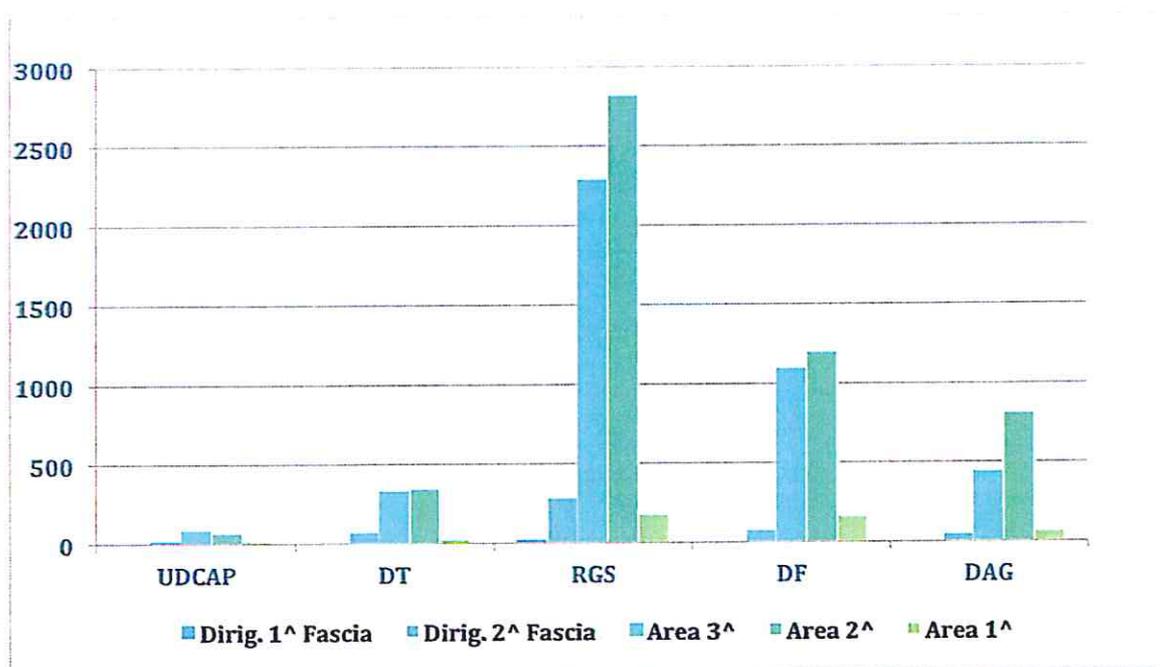
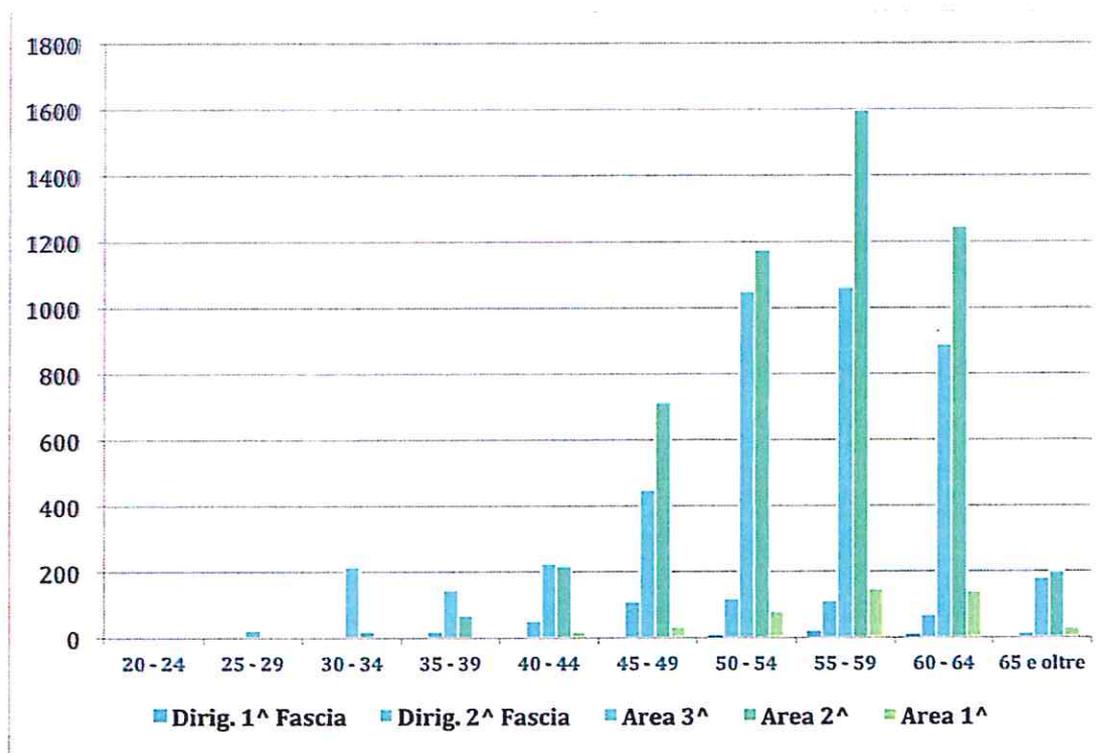


Grafico 2: distribuzione del personale MEF per area di inquadramento giuridico



	UDCAP	DT	RGS	DF	DAG	Totale
Dirig. 1^ Fascia	1	7	20	5	5	38
Dirig. 2^ Fascia	19	70	284	73	47	493
Area 3^	81	327	2.286	1.091	439	4.224
Area 2^	68	343	2.817	1.198	810	5.236
Area 1^	18	27	182	162	67	456
					<b>Totale</b>	<b>10.447</b>

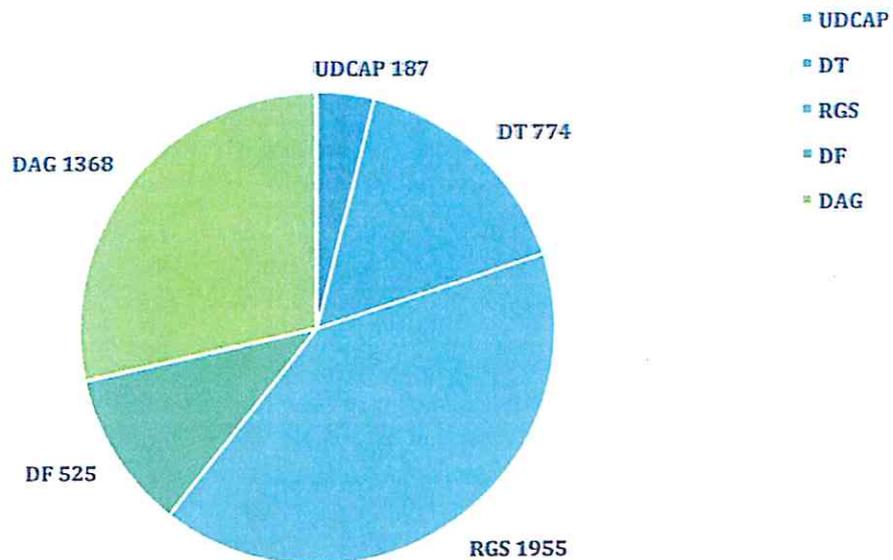
Grafico 3: distribuzione del personale MEF per fasce di età e per area di inquadramento giuridico



	20/24	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	60/64	65 e oltre	Totali
Dirig. 1^ Fascia	0	0	0	0	0	3	8	18	9	0	38
Dirig. 2^ Fascia	0	0	5	18	50	109	118	111	69	13	493
Area 3^	0	22	214	145	224	446	1.047	1.060	887	179	4.224
Area 2^	2	5	19	68	217	713	1.173	1.597	1.244	198	5.236
Area 1^	0	0	0	1	19	34	81	148	141	32	456
<b>Totali</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>238</b>	<b>232</b>	<b>510</b>	<b>1.305</b>	<b>2.427</b>	<b>2.934</b>	<b>2.350</b>	<b>422</b>	<b>10.447</b>

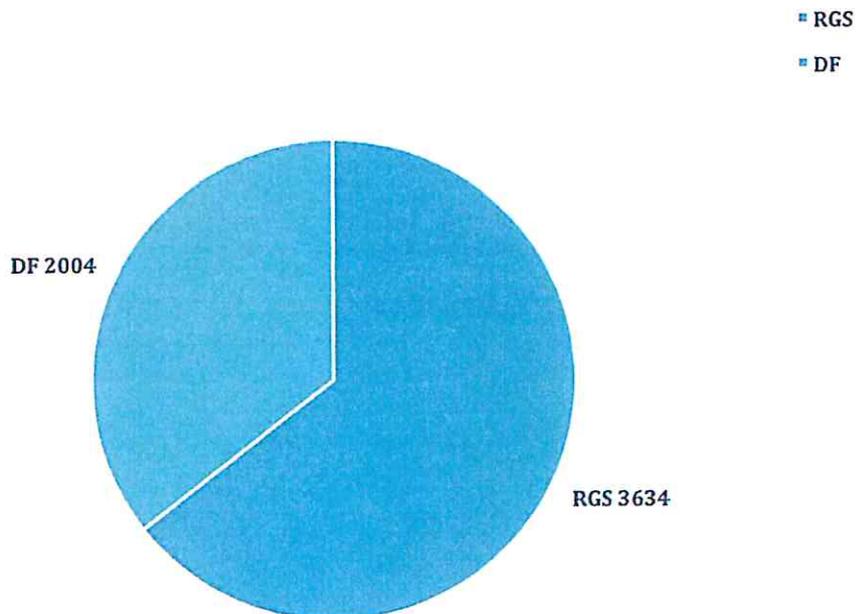
**Grafico 4 - Distribuzione del personale presso le sedi centrali dei Dipartimenti**  
Personale in servizio al 1 gennaio 2018

---



**Grafico 5 - Distribuzione del personale presso le sedi territoriali**  
Personale in servizio al 1 gennaio 2018

---



### Risorse Finanziarie

La rappresentazione delle risorse finanziarie gestite fa riferimento agli stanziamenti in Legge di Bilancio. Le informazioni sono sintetizzate secondo un quadro riassuntivo, articolato per competenza e per cassa, che comprende le previsioni esposte, rispettivamente, in termini di competenza e di cassa (secondo la classificazione adottata per rappresentare la natura economica della spesa), ripartite in macroaggregati per tipologie di spesa, con evidenziazione delle voci riferibili, in particolare, agli oneri del debito pubblico e del rimborso del debito pubblico.

Tabella 02 - BILANCIO DI COMPETENZA

SPESE CORRENTI (in euro)					
ANNI	FUNZIONAMENTO	INTERVENTI	ONERI COMUNI DI PARTE CORRENTE	ONERI DEL DEBITO PUBBLICO	TOTALE
2018	23.210.558.462	202.106.716.553	25.732.569.535	79.405.792.417	330.455.636.967
2019	23.089.049.884	203.995.325.316	25.961.790.550	78.501.699.687	331.547.865.437
2020	23.070.352.876	204.095.085.593	25.125.943.780	81.234.260.687	333.525.642.936

SPESE IN CONTO CAPITALE (in euro)				
ANNI	INVESTIMENTI	ALTRE SPESE IN C/CAPITALE	ONERI COMUNI DI CONTO CAPITALE	TOTALE
2018	21.794.824.447	804.767.938	5.477.154.053	28.076.746.438
2019	21.140.487.040	888.707.938	6.618.661.838	28.647.856.816
2020	24.610.749.458	849.847.938	4.990.380.593	30.450.977.989

TOTALE SPESE FINALI (in euro)					
ANNI	SPESE CORRENTI	SPESE C/CAPITALE	TOTALE	RIMBORSO DEL DEBITO PUBBLICO	TOTALE GENERALE
2018	330.455.636.967	28.076.746.438	358.532.383.405	227.343.464.313	585.875.847.718
2019	331.547.865.437	28.647.856.816	360.195.722.253	240.053.492.616	600.249.214.869
2020	333.525.642.936	30.450.977.989	363.976.620.925	232.501.969.160	596.478.590.085

Fonte: BILANCIO DI PREVISIONE DELLO STATO - Bilancio di competenza triennale 2018/2020 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, comprensivo delle somme stanziare in bilancio per l'Avvocatura Generale dello Stato e la Guardia di Finanza

Tabella 03 - BILANCIO DI CASSA

SPESE CORRENTI (in euro)					
ANNI	FUNZIONAMENTO	INTERVENTI	ONERI COMUNI DI PARTE CORRENTE	ONERI DEL DEBITO PUBBLICO	TOTALE
2018	23.611.095.875	204.516.905.078	33.401.272.164	78.405.792.417	339.935.065.534
2019	23.089.049.884	203.995.325.315	32.761.790.550	78.501.699.687	338.347.865.436
2020	23.069.570.726	204.095.085.593	31.625.943.780	81.234.260.687	340.024.860.786

SPESE IN CONTO CAPITALE (in euro)				
ANNI	INVESTIMENTI	ALTRE SPESE IN C/CAPITALE	ONERI COMUNI DI CONTO CAPITALE	TOTALE
2018	19.885.107.187	3.304.767.938	5.762.487.970	28.952.363.095
2019	18.515.737.040	888.707.938	6.822.916.838	26.227.361.816
2020	21.972.949.458	849.847.938	5.291.680.593	28.114.477.989

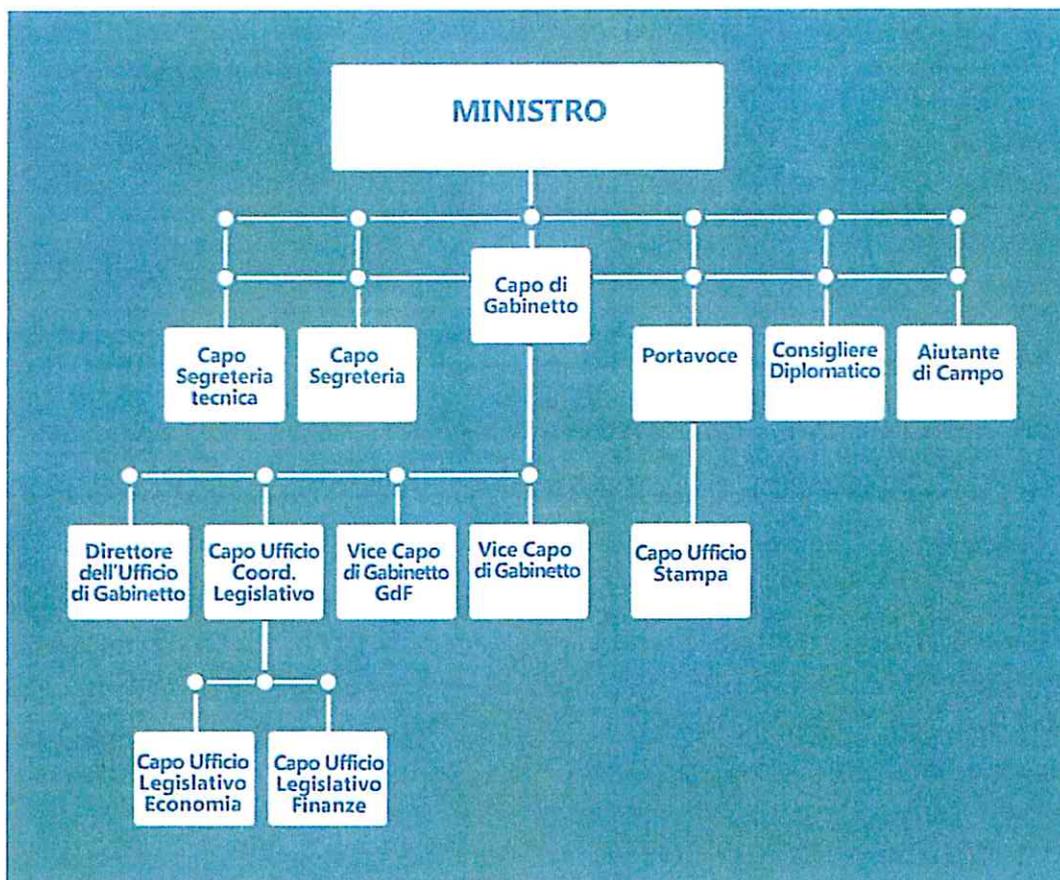
TOTALE SPESE FINALI (in euro)					
ANNI	SPESE CORRENTI	SPESE C/CAPITALE	TOTALE	RIMBORSO DEL DEBITO PUBBLICO	TOTALE GENERALE
2018	339.935.065.534	28.952.363.095	368.887.428.629	227.473.449.270	596.360.877.899
2019	338.347.865.436	26.227.361.816	364.575.227.252	240.053.492.616	604.628.719.868
2020	340.024.860.786	28.114.477.989	368.139.338.775	232.501.969.160	600.641.307.935

Fonte: BILANCIO DI PREVISIONE DELLO STATO - Bilancio di cassa triennale 2018/2020 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, comprensivo delle risorse riferite all'Avvocatura Generale dello Stato e alla Guardia di Finanza

## Gli uffici di diretta collaborazione dell'Autorità politica

Gli Uffici di diretta collaborazione supportano l'Autorità politica (Ministro, Vice Ministro, Sottosegretari) e ne curano il raccordo con le Strutture del Ministero.

Figura 2- Organigramma Uffici di diretta collaborazione dell'Autorità Politica

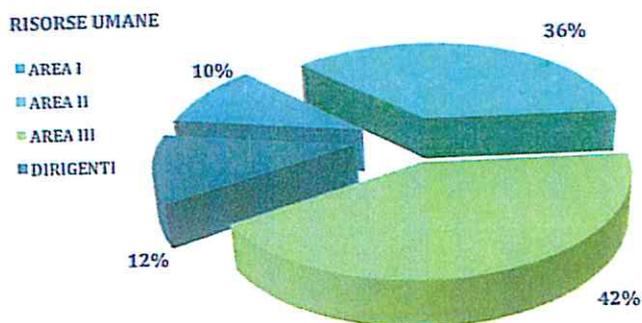


**Tavola 1 – UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DELL'AUTORITA' POLITICA (UDCAP)**  
 Quadro di sintesi delle risorse umane, dei costi e delle risorse finanziarie per Missione, Anno 2018

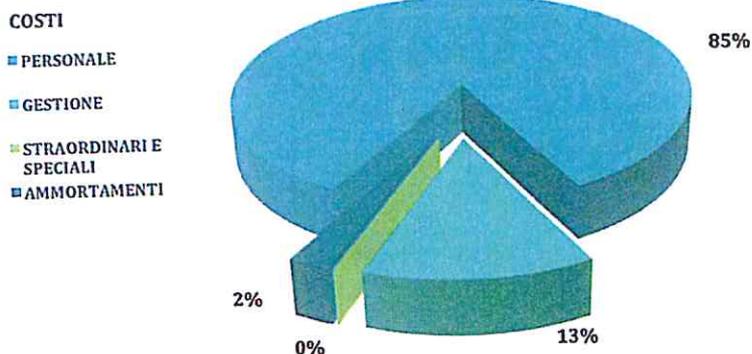
*I costi della struttura sono rappresentati in termini di budget (determinato secondo il criterio della competenza economica) ed articolati in: costi del personale, costi di gestione, costi straordinari e speciali, ammortamenti.*

*Le risorse finanziarie sono quelle attribuite nel Bilancio dello Stato con riferimento alla/e missione/i<sup>27</sup> presidiata/e dal Centro di responsabilità.*

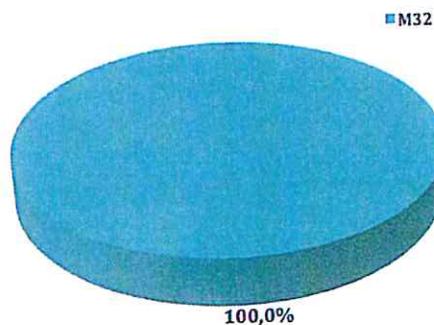
RISORSE UMANE	
AREA I	18
AREA II	63
AREA III	72
DIRIGENTI	20
<b>TOTALE</b>	<b>173</b>



COSTI	
COSTO DEL PERSONALE	18.108.630
COSTI DI GESTIONE	2.801.753.500
COSTI STRAORDINARI E SPECIALI	0
AMMORTAMENTI	524.301
<b>TOTALE</b>	<b>2.820.386.431</b>



RISORSE FINANZIARIE	
32. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	22.927.332
<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>22.927.332</b>



<sup>27</sup> La "missione" è una unità di classificazione del Bilancio dello Stato.

## 1.2 Il Dipartimento del Tesoro

### Organizzazione e *mission*

Il Dipartimento del Tesoro<sup>28</sup> (DT) è organo di supporto tecnico all'elaborazione e all'attuazione delle scelte di politica economica e finanziaria del Governo, sia in ambito nazionale che internazionale.

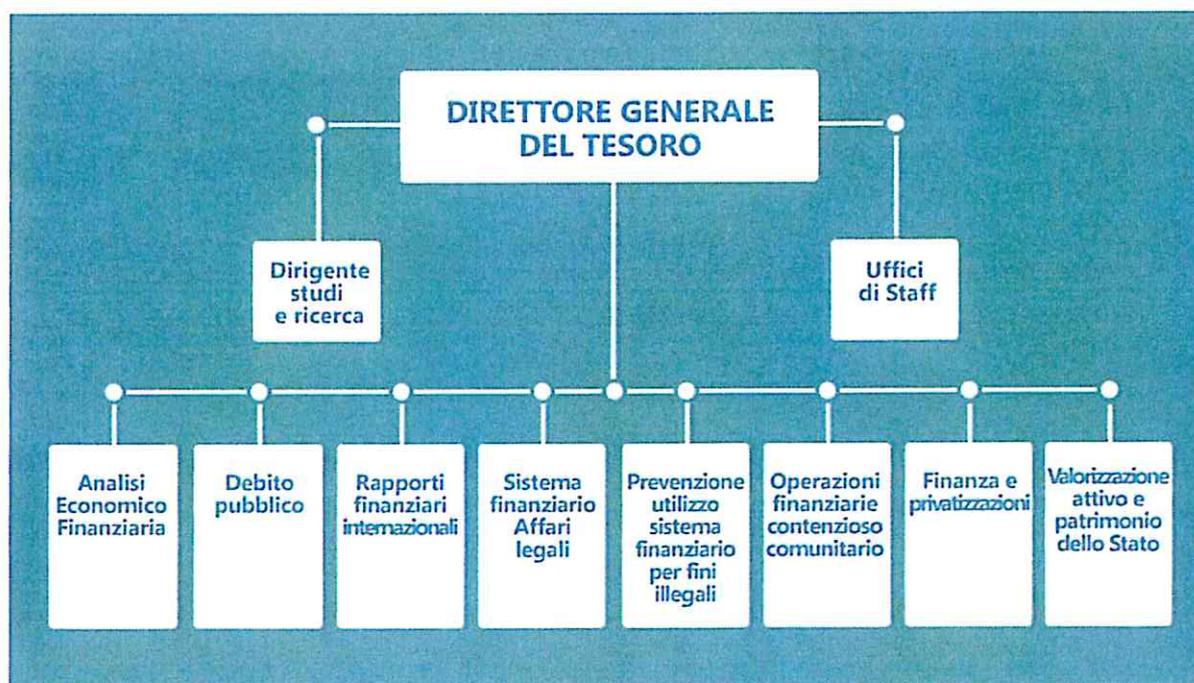
In particolare:

- analizza i problemi economici, monetari e finanziari interni ed internazionali;
- elabora le linee di programmazione economica e finanziaria;
- rappresenta il Governo nei principali consessi economici e finanziari, europei e internazionali;
- è responsabile della gestione del fabbisogno e degli interventi finanziari dello Stato, della gestione e della valorizzazione dell'attivo e del patrimonio dello Stato;
- si occupa di vigilanza e regolamentazione in ambito creditizio e finanziario, nonché di prevenzione dei reati finanziari e delle frodi sui mezzi di pagamento.

Il Dipartimento del Tesoro è oggi articolato in otto Direzioni Generali e in alcuni uffici di staff.

Presso il Dipartimento opera un Consiglio tecnico-scientifico, che svolge attività di analisi e di studio ed è composto complessivamente da 16 esperti.

Figura 3 - Organigramma Dipartimento Tesoro



<sup>28</sup> <http://www.dt.mef.gov.it/>.

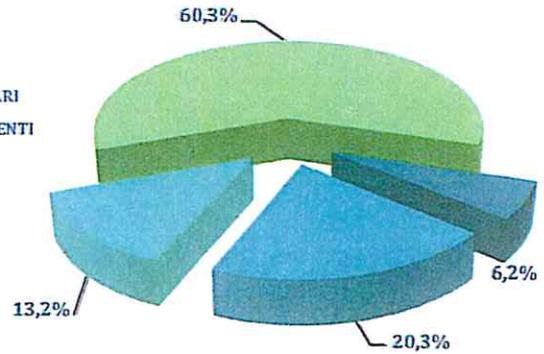
**Tavola 2 - IL DIPARTIMENTO DEL TESORO**

Quadro di sintesi dei costi e delle risorse umane, Anno 2018

<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	43.421.413
<b>COSTI DI GESTIONE</b>	28.255.986
<b>COSTI STRAORDINARI</b>	129.013.208
<b>AMMORTAMENTI</b>	13.354.380
<b>TOTALE COSTI</b>	214.044.987

**COSTI**

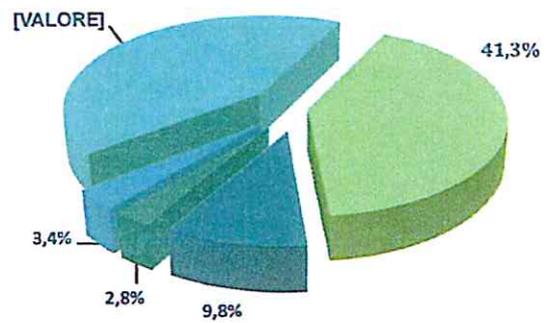
- PERSONALE
- GESTIONE
- STRAORDINARI
- AMMORTAMENTI



<b>AREA I</b>	27
<b>AREA II</b>	335
<b>AREA III</b>	325
<b>DIRIGENTI</b>	77
<b>ESPERTI</b>	22
<b>TOTALE</b>	786

**RISORSE UMANE**

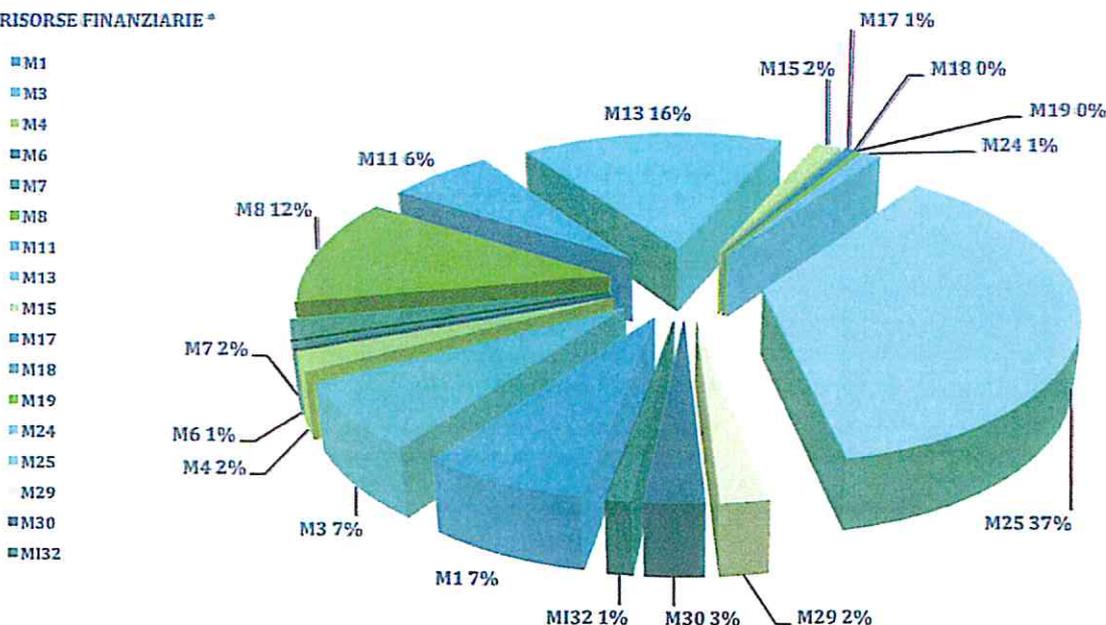
- AREA I
- AREA II
- AREA III
- DIRIGENTI
- ESPERTI



**Tavola 3 - IL DIPARTIMENTO DEL TESORO**

Quadro di sintesi delle risorse finanziarie per Missione, Anno 2018

**RISORSE FINANZIARIE \***



1. ORGANI COSTITUZIONALI, A RILEVANZA COSTITUZIONALE E PCM	2.238.276.890	17. RICERCA E INNOVAZIONE	213.693.141
3. RELAZIONI FINANZIARIE CON LE AUTONOMIE TERRITORIALI	2.268.518.867	18. SVILUPPO SOSTENIBILE, TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE	1.000.000
4. L'ITALIA IN EUROPA E NEL MONDO	627.365.241	19. CASA E ASSETTO URBANISTICO	60.000.000
6. GIUSTIZIA	183.979.683	24. DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA	372.581.266
7. ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA	679.411.839	25. POLITICHE PREVIDENZIALI	11.463.788.799
8. SOCCORSO CIVILE	3.666.243.134	29. POLITICHE ECONOMICO FINANZIARIE E DI BILANCIO E TUTELA DELLA FINANZA PUBBLICA	665.969.898
11. COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	1.954.017.906	30. GIOVANI E SPORT	801.847.527
13. DIRITTO ALLA MOBILITA' E SVILUPPO DEI SISTEMI DI TRASPORTO	4.960.844.359	32. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AA.PP.	350.163.892
15. COMUNICAZIONI	477.003.315	34. DEBITO PUBBLICO	299.686.806.700
		<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>330.671.512.457</b>

(\* ) Il grafico inerente alla distribuzione delle risorse finanziarie per il Dipartimento del Tesoro è al netto degli importi attribuiti alla missione "Debito Pubblico" (34) che incide nella misura del 90,6% sul totale risorse.

### 1.3 Il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato

#### Organizzazione e *mission*

Il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) ha competenza nel settore delle politiche di bilancio e del coordinamento e verifica degli andamenti di finanza pubblica; in tali ambiti la Ragioneria Generale dello Stato opera i controlli e le verifiche previsti dall'ordinamento, ivi comprese le funzioni ispettive ed i controlli di regolarità amministrativa e contabile.

Il Dipartimento provvede inoltre alla valutazione della fattibilità e della rilevanza economico-finanziaria dei provvedimenti e delle iniziative di innovazione normativa, anche di rilevanza comunitaria, nonché alla relativa verifica della quantificazione degli oneri e della loro coerenza con gli obiettivi programmatici in materia di finanza pubblica.

I compiti della Ragioneria sono stati recentemente rafforzati per ottenere una maggiore completezza del monitoraggio e dell'analisi degli andamenti di spesa, ai fini degli obiettivi di crescita interna e del rispetto del Patto di Stabilità.

La Ragioneria Generale dello Stato è impegnata anche sul fronte internazionale, mantenendo numerose relazioni con diverse Organizzazioni, con l'Unione Europea, con altri Stati. E' chiamata anche a partecipare a Comitati, Consigli e Conferenze intergovernative istituiti in ambito internazionale.

Il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato è ordinato, a livello centrale, in dieci direzioni generali (nove Ispettorati generali<sup>29</sup> e il Servizio studi dipartimentale) e tredici Uffici centrali del bilancio (UCB) presso le amministrazioni dei Ministeri (con portafoglio); a livello territoriale il Dipartimento è presente con settantacinque Ragionerie territoriali dello Stato (RTS), diffuse su tutto il territorio nazionale.

<sup>29</sup> Ispettorato Generale di Finanza; Ispettorato Generale del Bilancio; Ispettorato Generale per gli Ordinamenti del Personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico; Ispettorato Generale per la finanza delle Pubbliche Amministrazioni; Ispettorato Generale per gli affari economici; Ispettorato Generale per i rapporti finanziari con l'Unione Europea; Ispettorato Generale per la spesa sociale; Ispettorato Generale per l'informatizzazione della Contabilità di Stato; Ispettorato Generale per la contabilità e la finanza pubblica.

Figura 4 - Organigramma Ragioneria Generale dello Stato  
Fonte Portale MEF

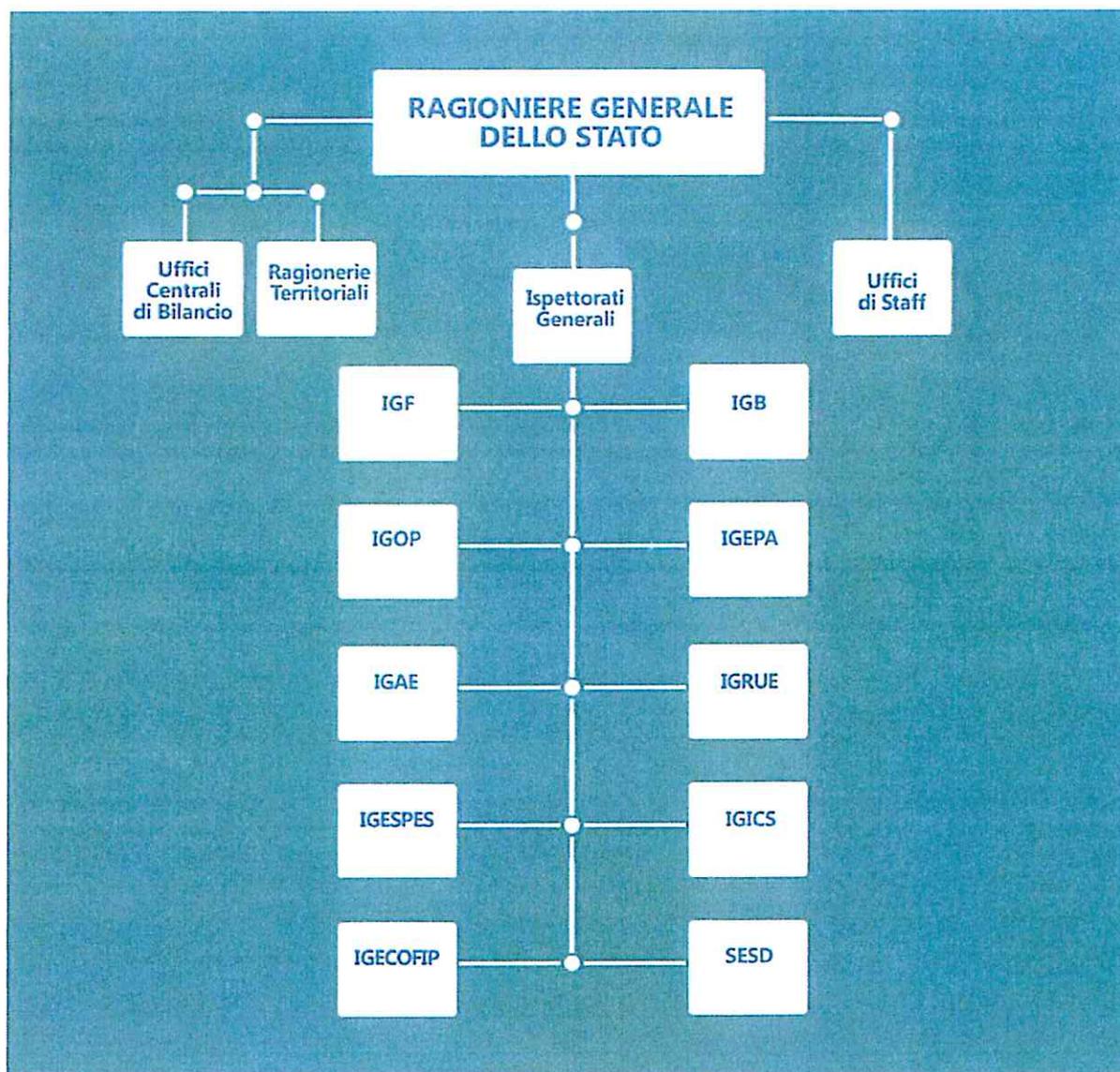
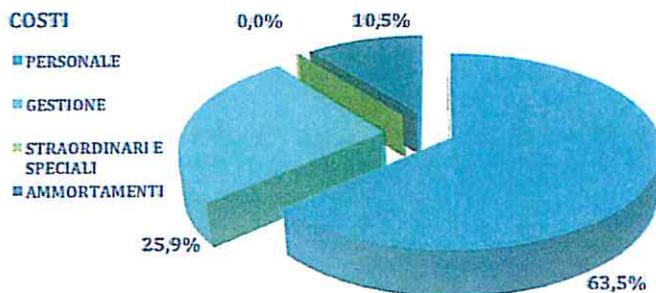


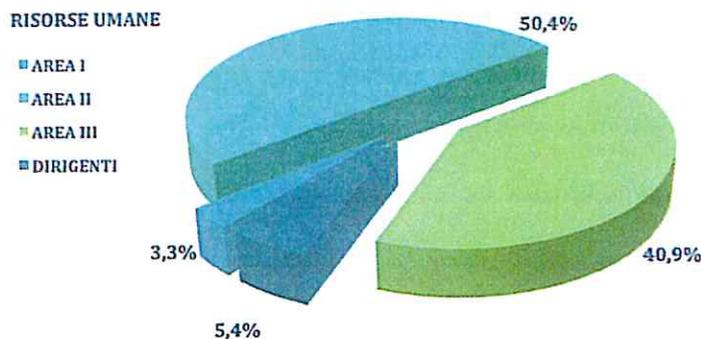
Tavola 4 - RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO

Quadro di sintesi delle risorse umane, dei costi e delle risorse finanziarie per Missione, Anno 2018

COSTO DEL PERSONALE	265.080.644
COSTI DI GESTIONE	108.151.505
COSTI STRAORDINARI E SPECIALI	0
AMMORTAMENTI	43.917.416
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>417.149.565</b>

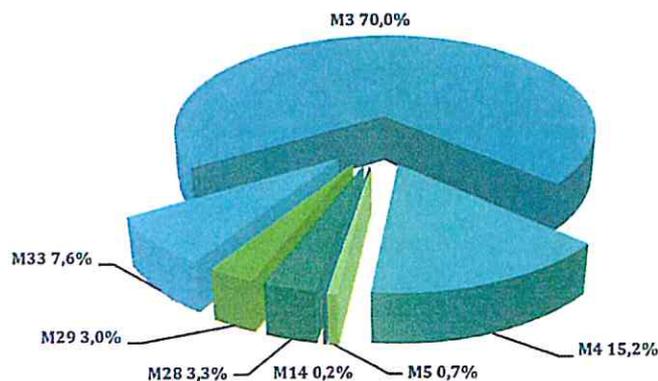


AREA I	182
AREA II	2.818
AREA III	2.291
DIRIGENTI	304
<b>TOTALE</b>	<b>5.595</b>



**RISORSE FINANZIARIE**

- M3
- M4
- M5
- M14
- M28
- M29
- M33



3. RELAZIONI FINANZIARIE CON LE AUTONOMIE TERRITORIALI	104.668.849.418	28. SVILUPPO E RIEQUILIBRIO TERRITORIALE	4.902.617.945
4. L'ITALIA IN EUROPA E NEL MONDO	22.732.539.736	29. POLITICHE ECONOMICO FINANZIARIE E DI BILANCIO E TUTELA DELLA FINANZA PUBBLICA	4.511.480.287
5. DIFESA E SICUREZZA DEL TERRITORIO	995.700.149	33. FONDI DA RIPARTIRE	11.308.777.074
14. INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA	305.900.000	<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>149.425.864.609</b>

## 1.4 Il Dipartimento delle Finanze

### Organizzazione e *mission*

Il Dipartimento delle Finanze (DF)<sup>30</sup> cura l'analisi, l'elaborazione e la valutazione delle politiche economico-fiscali. In tale ambito il Dipartimento:

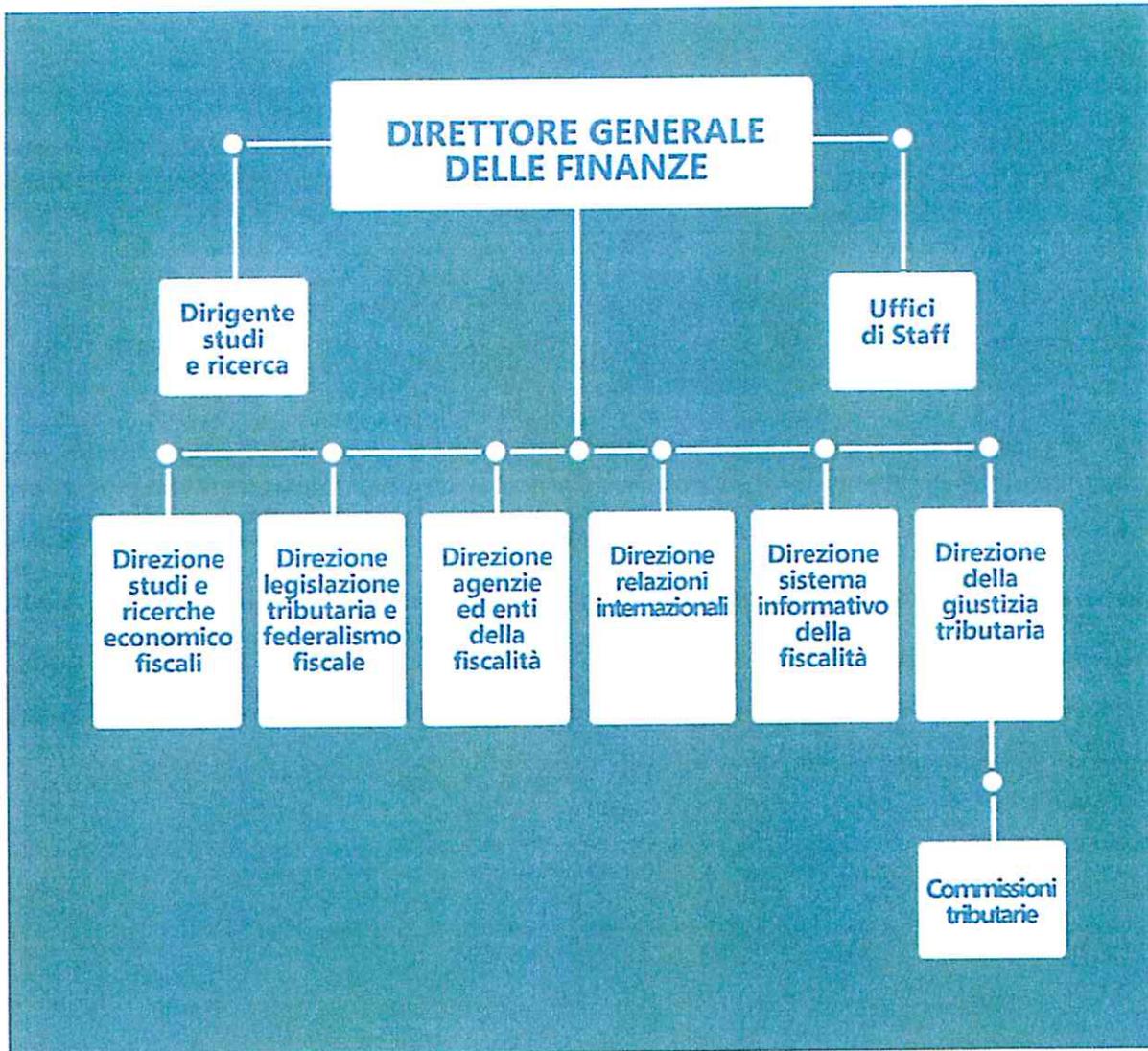
- emana direttive interpretative della legislazione tributaria;
- coordina l'attività delle Agenzie;
- orienta e monitora l'andamento delle entrate fiscali e analizza i dati statistici per la definizione e valutazione delle politiche tributarie;
- assicura la partecipazione dell'Italia ai processi di cooperazione internazionale in campo tributario e fiscale;
- gestisce i rapporti con il sistema delle autonomie regionali e locali;
- provvede alla gestione e al funzionamento dei servizi relativi alla Giustizia tributaria.

Il Dipartimento delle Finanze è composto, a livello centrale, da sei direzioni generali e, a livello territoriale, dalle Commissioni tributarie provinciali e regionali.

Gli Uffici di Segreteria delle Commissioni tributarie coadiuvano e supportano i Collegi giudicanti: sono presenti in ogni capoluogo di provincia (Commissioni tributarie provinciali) e, a livello regionale, in ogni capoluogo di regione (Commissioni tributarie regionali). Alcune commissioni tributarie regionali hanno sedi distaccate.

<sup>30</sup> Sito Dipartimento delle Finanze <http://www.finanze.gov.it/opencms/it/>.

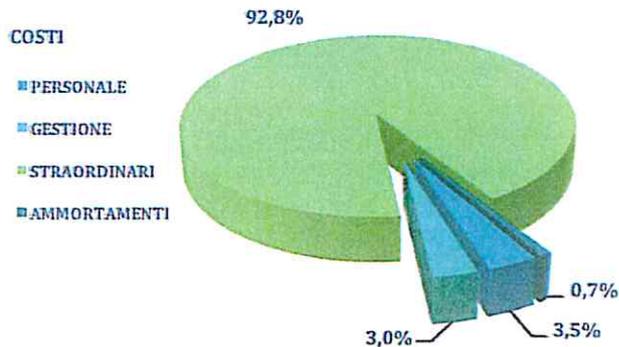
Figura 5 - Organigramma Dipartimento delle Finanze



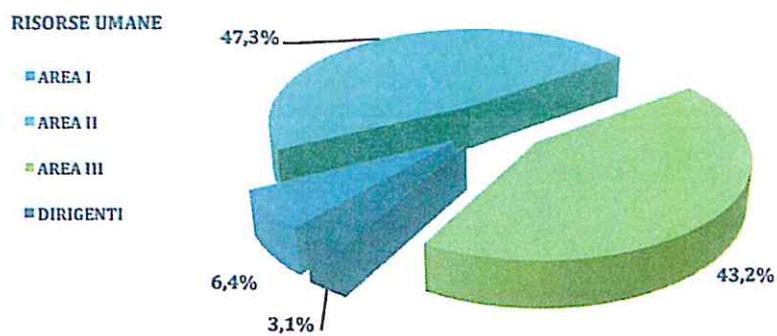
**Tavola 5 - DIPARTIMENTO DELLE FINANZE**

*Quadro di sintesi delle risorse umane, dei costi e delle risorse finanziarie per Missione, Anno 2018*

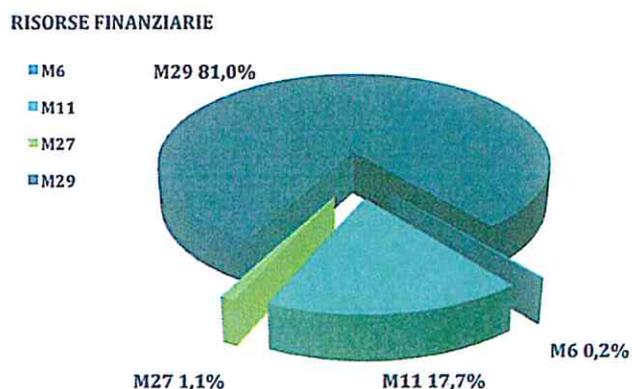
<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	123.506.264
<b>COSTI DI GESTIONE</b>	108.751.884
<b>COSTI STRAORDINARI</b>	3.313.764.832
<b>AMMORTAMENTI</b>	24.067.828
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.570.090.312</b>



<b>AREA I</b>	162
<b>AREA II</b>	1.198
<b>AREA III</b>	1.093
<b>DIRIGENTI</b>	78
<b>TOTALE</b>	<b>2.531</b>



<b>6. GIUSTIZIA</b>	203.578.658
<b>11. COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE</b>	17.696.313.732
<b>27. IMMIGRAZIONE, ACCOGLIENZA E GARANZIA DEI DIRITTI</b>	1.088.400.000
<b>29. POLITICHE ECONOMICO FINANZIARIE E DI BILANCIO E TUTELA DELLA FINANZA PUBBLICA</b>	81.123.487.663
<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>100.111.780.053</b>



## 1.5 Il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi

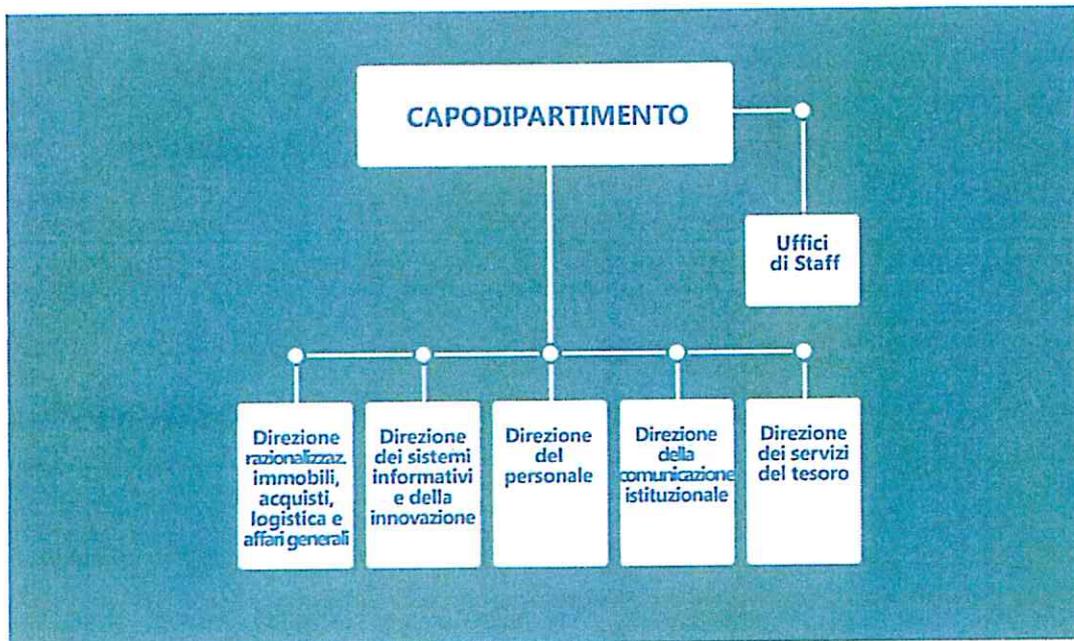
### Organizzazione e *mission*

Il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del Personale e dei Servizi<sup>31</sup> (DAG) svolge attività generale di supporto all'organizzazione e al funzionamento del Ministero. Il Dipartimento è competente, tra l'altro, nelle materie di seguito indicate: amministrazione generale, spese a carattere strumentale dei dipartimenti e comuni del Ministero; servizi logistici e servizi comuni del Ministero, gestione delle attività e dei sistemi informativi legati all'amministrazione generale, alla gestione degli approvvigionamenti e della logistica; rapporti con il Servizio statistico nazionale; rappresentanza unitaria del Ministero nei rapporti sindacali e indirizzo generale della rappresentanza della parte pubblica nell'ambito della contrattazione integrativa decentrata; elaborazione ed attuazione delle politiche del personale e gestione delle risorse umane; gestione delle attività e dei sistemi informativi legati alla gestione del personale; pagamento delle retribuzioni per il personale delle amministrazioni dello Stato.

Il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi è composto da cinque direzioni generali e da posizioni di Staff.

Nel suo ambito operano, in posizione di autonomia, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il Comitato di verifica per le cause di servizio, la Commissione medica superiore e le Commissioni mediche di verifica: queste ultime hanno sede nei capoluoghi di regione e si giovano di un'attività di segreteria che è curata dalle Ragionerie Territoriali dello Stato.

Figura 6 - Organigramma del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi



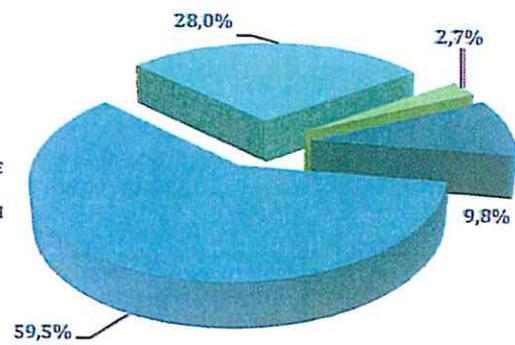
<sup>31</sup> Sito del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi <http://www.dag.mef.gov.it/>.

**TAVOLA 6 - DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE, DEL PERSONALE E DEI SERVIZI**  
*Quadro di sintesi delle risorse umane, dei costi e delle risorse finanziarie per Missione, Anno 2018*

<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	62.216.537
<b>COSTI DI GESTIONE</b>	29.333.451
<b>COSTI STRAORDINARI</b>	2.838.445
<b>AMMORTAMENTI</b>	10.245.822
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>104.634.255</b>

**COSTI**

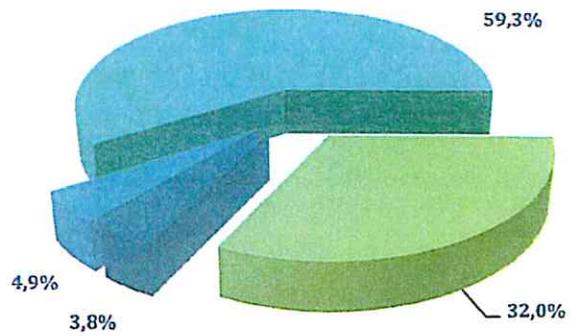
- PERSONALE
- GESTIONE
- STRAORDINARI E SPECIALI
- AMMORTAMENTI



<b>AREA I</b>	67
<b>AREA II</b>	810
<b>AREA III</b>	437
<b>DIRIGENTI</b>	52
<b>TOTALE</b>	<b>1.366</b>

**RISORSE UMANE**

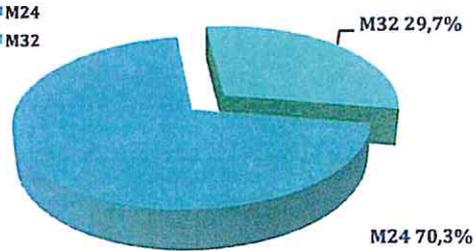
- AREA I
- AREA II
- AREA III
- DIRIGENTI



<b>24. DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA</b>	779.625.790
<b>32. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>	329.991.976
<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>1.109.617.766</b>

**RISORSE FINANZIARIE**

- M24
- M32



## 2. CONTESTO ESTERNO: IL RUOLO DEL DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

Atteso che con i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* s'intende disegnare una strutturata prospettiva di cambiamento attraverso la quale le Organizzazioni pubbliche sono chiamate a coltivare una relazione più matura tra i propri assetti interni e l'ambiente esterno, è evidente che l'analisi e l'interpretazione delle caratteristiche e delle linee evolutive dello scenario esterno di riferimento vengono a costituire una dimensione cruciale di ogni sistema della *performance* e di ogni momento del ciclo di pianificazione.

Considerato che il Documento di Economia e Finanza (DEF) contiene, per un triennio, il quadro delle previsioni di economia e finanza e l'indicazione dell'evoluzione economico-finanziaria internazionale, e considerato altresì il ruolo che il Ministero dell'Economia e delle Finanze svolge ai fini della redazione di tale Documento (v. par. "La pianificazione della *performance*. La *performance* della pianificazione"), appare sensato, ai fini della descrizione del contesto esterno relativo al Piano della Performance di questo Ministero (v. "quadro di riferimento", Linee Guida n. 1 in materia di *performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica), un rinvio mobile ai contenuti del DEF: ciò anche alla luce della imminente formazione (elezioni politiche del 4 marzo 2018) di un nuovo Governo.

Come già sottolineato (v. par. "La pianificazione della *performance*. La *performance* della pianificazione"), con il d.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, alle analisi, alle previsioni e alle prospettive di outcome contenute del DEF è stato esplicitamente attribuito un ulteriore, specifico ruolo di premessa rispetto ai contenuti e all'evoluzione dei piani delle *performance* delle Pubbliche Amministrazioni: "Il Piano della Performance di cui al comma 1, lettera a), è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del documento di economia e finanza, di cui all'articolo 10 della legge 31 dicembre 2009, n. 196" (art. 10 1-ter d. lgs. 150 del 2009, come modificato dal d. lgs. n. 74 del 25 maggio 2017). Come emerso anche in sede di Laboratorio, il suddetto, ulteriore ruolo appare destinato a generare rilevanti sviluppi, anche attraverso il dinamico modellarsi, nell'ambito del *policy network* della P.A., del rapporto tra i diversi attori che intervengono nella pianificazione e nella valutazione delle politiche pubbliche.

### 2.1 Relazioni con gli Stakeholders

Le attività del Ministero possono essere descritte anche secondo una classificazione che abbia riguardo alla natura dei destinatari, in particolare distinguendo, in un *continuum*, quelle con un più diretto legame con destinatari individuali, da quelle orientate ad una collettività tendenzialmente indistinta. Di seguito un primo elenco di attività individuate, con i suddetti criteri<sup>32</sup>, nell'ambito del lavoro svolto a fini di prevenzione della corruzione e della trasparenza, alle quali sono state affiancate le strutture del Ministero coinvolte e gli *stakeholders* di riferimento.

Negli intenti del legislatore, sul punto ancora ampiamente da strumentare, il progredire dei sistemi della *performance* tenderà ad ampliare il ruolo degli *stakeholders*, anche istituzionali, a fini di valutazione "relazionale" (livello di apprezzamento esterno) dell'operato dell'Amministrazione.

Tale valutazione relazionale è chiamata ad integrare le concezioni e i meccanismi tradizionali della valutazione dell'azione amministrativa,

<sup>32</sup> Cfr: Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza MEF.

aventi riguardo al valore "intrinseco".

Esplorativa, in tal senso, l'introduzione, in via sperimentale, di un canale ad hoc per la trasmissione, agli Uffici MEF del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi che coordinano il processo della pianificazione della *performance*, di osservazioni migliorative riguardanti gli aspetti metodologici del Piano della Performance: per evidenti ragioni di sostenibilità organizzativa, il suddetto canale, nella fase attuale, è riservato agli uffici che, negli altri Ministeri, lavorano al sistema della *performance*.

Come si evince dalla Tabella di seguito riportata, le platee degli *stakeholders* talvolta si sovrappongono, ciò che è del tutto coerente con l'ampiezza e la complessità della *mission* del Ministero.

ATTIVITÀ/SERVIZI PRESIDATI DAL MEF	INDIVIDUAZIONE GRUPPI DI STAKEHOLDER DI RIFERIMENTO
<p>Servizi resi a individui ben determinati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autorizzazioni</li> <li>- prestazioni o pagamenti derivanti da obblighi contrattuali</li> <li>- Gestione fondi europei</li> <li>- Pagamento stipendi dipendenti pubblici</li> <li>- pagamento indennità in base a previsioni normative</li> <li>- Gestione del personale</li> <li>- Appalti e logistica</li> <li>- Servizi trasversali (gestione immobili, servizi informatici, procurement nazionale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cittadini</li> <li>- Imprese</li> <li>- Istituzioni europee</li> <li>- Dipendenti pubblici</li> <li>- Agenzia delle entrate</li> <li>- INPS</li> <li>- Creditori</li> <li>- Avvocati</li> <li>- Dipendenti MEF</li> <li>- Corte dei conti</li> <li>- Tribunali</li> <li>- CONSIP</li> <li>- Soggetti privati proprietari di immobili</li> <li>- SOGEI</li> <li>- Imprese private</li> </ul>
<p>Attività che non sfociano in provvedimenti o azioni rivolti a singoli individui, ma nella quali il MEF si ritrova ad avere contatti diretti con determinate persone o gruppi di persone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività e verifiche ispettive</li> <li>- Controlli su amministrazioni ed enti</li> <li>- Attività di supporto alla giurisdizione tributaria (Commissioni tributarie)</li> <li>- Gestione del contenzioso</li> <li>- Provvedimenti reati finanziari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enti controllati</li> <li>- Corte dei conti</li> <li>- Guardia di finanza</li> <li>- Ricorrenti in materie tributarie</li> <li>- Agenzia delle entrate</li> <li>- Avvocati</li> <li>- Tribunali</li> <li>- Ricorrenti</li> <li>- Avvocatura dello Stato</li> <li>- Istituzioni internazionali</li> <li>- Banca d'Italia</li> <li>- UCAMP</li> <li>- Soggetti di volta in volta indagati</li> </ul>
<p>Attività in cui il MEF non si trova mai a risolvere casi specifici, ma che possono avere riflessi, diretti o indiretti, economici o sociali, su diversi gruppi d'interesse o individui specifici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione del debito pubblico</li> <li>- Gestione partecipate</li> <li>- Politica di bilancio</li> <li>- Politiche di spesa settoriali</li> <li>- Attività prelegislativa</li> <li>- Valorizzazione attivo dello Stato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitori istituzionali</li> <li>- Investitori privati italiani e stranieri</li> <li>- Istituzionali internazionali</li> <li>- Società di rating</li> <li>- Ufficio parlamentare di bilancio</li> <li>- Società partecipate</li> <li>- CONSOB</li> <li>- Imprese private</li> <li>- Gruppi di interesse</li> <li>- Associazioni di categoria</li> <li>- Dipendenti pubblici</li> <li>- Enti locali</li> <li>- Banca d'Italia</li> <li>- Altri Ministeri</li> <li>- Parlamento</li> <li>- Presidenza del Consiglio</li> <li>- Imprese</li> <li>- Soggetti d'imposta</li> <li>- Agenzia del demanio</li> <li>- Corte dei conti</li> <li>- Investitori privati</li> <li>- Soggetti conc.</li> </ul>
<p>Attività la cui portata - per ampiezza, generalità ed astrattezza - è tale da avere come destinatario diretto la collettività complessivamente considerata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi e previsioni macroeconomiche e fiscali</li> <li>- Politica economica, fiscale e finanziaria</li> <li>- Attività internazionale</li> <li>- Studi e ricerche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ufficio parlamentare di bilancio</li> <li>- Banca d'Italia</li> <li>- Altri previsori</li> <li>- Istituti internazionali, specie la Commissione Europea</li> <li>- ISTAT</li> <li>- EUROSTAT</li> <li>- Particolari categorie di soggetti (lavoratori, pensionati)</li> <li>- Istituzioni internazionali (FMI, OCSE, CE)</li> <li>- Banche multilaterali di sviluppo (BM; BEI; BERS, ecc)</li> <li>- Multinazionali</li> <li>- Altre istituzioni italiane</li> </ul>

## BOX 2

### LA VIRATA VERSO IL BENESSERE

L'Italia è il primo Paese del G 7 e dell'Unione Europea che attribuisce agli indicatori di benessere un ruolo nella programmazione e nella valutazione delle politiche pubbliche. Il riconoscimento normativo del collegamento tra indicatori di benessere equo e sostenibile e programmazione è stato operato con la legge n. 163/2016 di riforma del Bilancio dello Stato. In sede di prima implementazione, la prospettiva del benessere si è tradotta in un aggiornamento della struttura del Documento di economia e finanza, che nella versione 2017-2019 presenta un apposito allegato dedicato al Benessere. Progressivamente, gli indicatori del Benessere dovranno entrare nel menu dei criteri guida e degli obiettivi di *performance* dei piani delle Amministrazioni.

La più significativa evoluzione dei recenti studi sugli indicatori di qualità della vita è il noto *capabilities approach*, introdotto dal premio Nobel per l'economia Amartya Sen negli anni '80 del secolo scorso. In questa visione, che presenta aree di consonanza con la "pubblica felicità" trattata dall'economia civile italiana del '700 (Ludovico Antonio Muratori, 1749; Pietro Verri, 1763, Antonio Genovesi, 1765<sup>33</sup>. Giuseppe Palmieri, 1788), il concetto di benessere materiale è superato e sostituito da un'idea di "star bene". Dall'approccio delle 'capacità' si distingue un altro recente filone di ricerca affine, quello dell'happiness economics, il quale, nel condividere con il primo la multidimensionalità del concetto di benessere, si caratterizza per un approccio soggettivo. Nell'ambito degli studi sulla qualità della vita, si suole anche distinguere tra un approccio edonico, secondo cui il benessere è il risultato della ricerca del piacere e dell'assenza di dolore, e un approccio eudaimonico, secondo cui il benessere è inteso come piena realizzazione di un individuo all'interno della società.

In ogni caso, la necessità che la valutazione delle politiche vada 'oltre il PIL' appare ormai diffusamente avvertita, come confermato da esperti di varie discipline (cfr. la Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi) e dalle più autorevoli Organizzazioni internazionali (e.g. Nazioni Unite, OCSE e Commissione Europea).

Il progetto "*Benessere equo e sostenibile in Italia*" (BES) nasce in Italia nel 2010 su iniziativa dell'Istat e del CNEL e ha comportato il coinvolgimento di numerosi esperti e di ampi settori della società civile. L'obiettivo del BES è misurare il livello di benessere dei cittadini italiani nelle sue diverse dimensioni, tenendo conto della distribuzione delle risorse che lo determinano (equità) e della possibilità di garantire il mantenimento degli stessi livelli di benessere alle generazioni future (sostenibilità). Con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 16 ottobre 2017 sono stati individuati i primi dodici indicatori di benessere equo e sostenibile. La qualità della relazione che si andrà configurando tra la dimensione del Benessere e il sistema nazionale di pianificazione delle politiche pubbliche costituirà, verosimilmente, un aspetto rilevante della vita delle Pubbliche Amministrazioni nei prossimi decenni. Il riferimento metodologico per la costruzione del BES è costituito dal framework indicato in una pubblicazione OCSE del 2010: il progresso della società è misurato sulla base di domini e dimensioni del benessere, distinguendo due macro-dimensioni, il benessere umano e il benessere dell'ecosistema. Il benessere umano è a sua volta determinato dal benessere individuale (cui sono legati attributi come la salute, il livello di istruzione, ecc.) e dal benessere sociale (cui corrispondono attributi condivisi con altre persone, ovvero con la famiglia, gli amici, la società nel suo complesso). Inoltre, il benessere umano necessita di alcuni "pilastri di supporto" (la cultura, la *governance*, l'economia). In questo quadro teorico sono poi rilevanti gli scambi tra la sfera del benessere umano e il benessere dell'ecosistema<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> "È un detto di Aristotele bello e vero, che è forza che l'uomo solitario e contento di sé solo sia o divinità o una bestia. Che farebbe senza l'alto vivifico e beatificante del suo simile?" (Antonio Genovesi, *Lezioni di Economia Civile*); "Antonio Genovesi, maestro riconosciuto della Scuola di economia della seconda metà del Settecento oltre che primo cattedratico della disciplina, inaugura una stagione feconda del pensiero economico italiano. Pur all'interno di una visione ispirata a forme di utilitarismo settecentesco, Genovesi è profondamente influenzato dalle impostazioni neoplatoniche (Shaftesbury) e dalle filosofie del senso morale (da Gershom Carmichael a Francis Hutcheson), il cui insegnamento è raccolto anche da Adam Smith. È altresì influenzato dalla concezione tomista del bene comune e dell'etica delle virtù. L'idea della eterogenesi dei fini, da un lato, e dall'altro l'idea antropologica di animal civile (ispirata a Giambattista Vico), entrambe al centro del suo pensiero, rendono per la prima volta esplicita una concezione cooperativa del mercato concorrenziale. È una linea argomentativa di questo genere che induce Genovesi a rovesciare il celebre adagio di Thomas Hobbes (homo homini lupus) nel suo contrario: homo homini natura amicus" (Antonio Genovesi, "Il Contributo italiano alla storia del pensiero di Luigino Bruni", in: *Enciclopedia Treccani*).

<sup>34</sup> Fonte: Documento di Economia e Finanza 2017.

Allo "sviluppo sostenibile" – inteso come bisogno di proseguire nello sviluppo economico e sociale che assicuri il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità di soddisfare quelli delle generazioni future - fu dedicato il cd. Vertice della Terra (Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite) tenutosi a Rio nel 1992: in quella circostanza fu presentata l'Agenda 21, ovvero il piano d'azione per il 21° secolo sullo sviluppo sostenibile. Nel 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, nella quale si delineano a livello mondiale le direttrici delle attività per i prossimi anni<sup>35</sup>. I 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) che compongono l'Agenda 2030 si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale, da considerare in maniera integrata.<sup>36</sup>

In termini di diffusione operativa della cultura del Benessere, molteplici sono le iniziative adottate in Italia, da Organizzazioni pubbliche e private. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha intrapreso numerose iniziative orientate ai propri dipendenti (doposcuola, mobilità sostenibile, fondo di previdenza, contributi scolastici, spazio "Mini\*Midi\*Mef" di ricreazione e studio dedicato ai figli dei dipendenti del Ministero, etc.).

Il MEF ha anche adottato il *Piano Triennale per le azioni positive 2017-2019*; le azioni positive, in accordo con gli artt. 42 e 48 del D.Lgs. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), misure che mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena parità tra uomini e donne nel lavoro, allo scopo di realizzare l'uguaglianza effettiva a livello sostanziale.

La "virata" verso il Benessere, in atto nell'ordinamento come nelle politiche pubbliche nazionali, non può non essere inquadrata nel più ampio contesto del ruolo che il nostro Paese sta svolgendo, ed è chiamato a svolgere, entro i mutati scenari internazionali, nel cui ambito si registra uno spostamento del baricentro geopolitico verso nuove aree del mondo.

La natura e la complessità multidimensionale delle nuove sfide, di fronte alle quali l'Italia riscopre peraltro la specificità della propria relazione fisica con gli altri continenti, ha certamente contribuito a mettere in luce l'inadeguatezza dell'indicatore "PIL" quale unica misura di efficacia delle politiche pubbliche.

1  REDDITO MEDIO DISPONIBILE AGGIUSTATO PRO CAPITE	2  INDICE DI DISEGUAGLIANZA DEL REDDITO DISPONIBILE	3  INDICE DI POVERTÀ ASSOLUTA	4  SPERANZA DI VITA IN BUONA SALUTE ALLA NASCITA
5  ECESSO DI PESO	6  USCITA PRECOCE DAL SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE	7  TASSO DI MANCATA PARTECIPAZIONE AL LAVORO, CON RELATIVA SCOMPOSIZIONE PER GENERE	8  RAPPORTO TRA TASSO DI OCCUPAZIONE DELLE DONNE DI 25-49 ANNI CON FIGLI IN ETÀ PRESCOLARE E DELLE DONNE SENZA FIGLI
9  INDICE DI CRIMINALITÀ PREDATORIA	10  INDICE DI EFFICIENZA DELLA GIUSTIZIA CIVILE	11  EMISSIONI DI CO2 E ALTRI GAS CLIMA ALTERANTI	12  INDICE DI ABUSIVISMO EDILIZIO

<sup>35</sup> UN Resolution A7RES/70/1, New York, settembre 2015.

<sup>36</sup> Fonte: Nota informativa Istat sugli obiettivi di sviluppo sostenibile - *Sustainable development goals* - delle Nazioni Unite, 15 dicembre 2017.

### BOX 3

#### LO SMART WORKING: L' "ALTROVE" DEL MODELLO BUROCRATICO

Lo *Smart working*, introdotto nell'ordinamento italiano con la legge 81/2017, è atterrato nel mondo del pubblico impiego con la legge 124/2015 (cd. legge Madia, di riorganizzazione della PA). Lo *smart working*, nel prevedere una concezione del lavoro non ancorata alla materiale presenza in ufficio, costituisce uno strumento al servizio della riorganizzazione della PA fondato su nuovi paradigmi e al servizio della valorizzazione del potenziale umano. Va dunque inquadrato come leva di trasformazione organizzativa, che porta con sé ed esprime, nel modo più plastico, una cultura alternativa al modello organizzativo di tipo burocratico. Se il "cartellino" ha costituito una delle principali liturgie del modello della burocrazia meccanica, ai fini del processo cognitivo di formazione degli atteggiamenti sistemici orientati alla *performance*, lo *smart working*, nell'abbattere il totem del cartellino, sembra proporsi come icona dell'organizzazione post-burocratica.

Con tale strumento ci si propone di ripensare il lavoro puntando su comunicazione, fiducia, legami laschi, tecnologia, lavoro in *team*, quest'ultimo realizzato anche a distanza e tramite interazione in remoto. In accordo con l'evoluzione sociale e tecnologica, l'organizzazione del lavoro cessa di replicare meccanicamente la geografia disegnata dalla logistica degli uffici e dalle preferenze abitative del lavoratore e, grazie ad una riprogettazione organizzativa che sia essa stessa *smart*, si appresta a disegnarne una propria, intersecando in modo creativo la mappa delle competenze e dei ruoli attesi e consentendo il generarsi di nuove costellazioni operative (gruppi di lavoro virtuali, *collaborative learning*, comunità di pratiche distribuite, redistribuzione del lavoro e delle competenze tra gli uffici, valorizzazione delle professionalità, efficiente gestione dei picchi, poli, etc.)

Lo *smart working* esprime, dunque, una organizzazione del lavoro più efficiente e produttiva, orientata verso modelli legati al benessere, alla *performance* e alla valorizzazione delle competenze.

Cambiano i paradigmi di base della relazione tra l'organizzazione e i suoi lavoratori e dunque cambia l'organizzazione medesima, la quale viene ad esplorare nuovi riferimenti, che di chiaro e certo hanno soltanto l'accantonamento degli schemi precedenti, con quanto ne consegue in termini di evoluzione nella gestione delle risorse umane. L'evoluzione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* si presta a costituire, anche presso il MEF, una leva importante per accompagnare e sostenere tale processo.

*"[La valutazione della performance] è un istituto che implica una nuova cultura dell'amministrazione, strada su cui è necessario insistere .. non soltanto con nuove normative ... la riforma non si esaurisce con l'intervento sul piano legislativo, ma richiede misure - spesso di natura non giuridica - di accompagnamento non meno fondamentali. Ciò è particolarmente vero in una materia dal carattere spiccatamente multidisciplinare come quella della valutazione delle performance, per la quale appare necessario, come detto, un vero e proprio cambiamento culturale, all'interno e anche all'esterno dell'amministrazione"* (Parere dell'11 aprile 2017 del Consiglio di Stato, avente ad oggetto lo Schema di decreto legislativo recante modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Sulla relazione tra *smart working* e valutazione della *performance* si soffermano sia la Legge 124/2015 (art. 14 "*L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche*") sia la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'attuazione dello *smart working* ("*Le finalità sottese sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*"). La medesima Direttiva precisa tra l'altro: "*L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche*".

Nell'anno 2017 la Direzione del Personale (Dipartimento dell'amministrazione generale del personale e dei servizi) del MEF ha realizzato un progetto sperimentale di *Smart working* nel cui ambito ha promosso forme di collaborazione sia interna - istituzione di un gruppo di lavoro interdipartimentale ad

hoc, con adeguata componente tecnica anche per gli aspetti di sicurezza informatica e di sicurezza sui luoghi di lavoro – che esterna, in particolare con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e il Politecnico di Milano – Osservatorio sullo *Smart working*.

Nell'ambito del suddetto *framework* l'Amministrazione, chiamata ad assicurare equilibrio e sostenibilità nella relazione tra le pratiche organizzative in essere e le nuove sollecitazioni, ha quindi portato ad operatività il progetto pilota in tema di *Smart working* condividendone i contenuti con le OO.SS. ed il Comitato unico di garanzia ed emanando un regolamento che delinea i tratti salienti dell'iniziativa nella sua fase sperimentale, provvedendo ad individuare il personale da coinvolgere, le attività ritenute espletabili al di fuori della sede lavorativa, il numero massimo di giornate mensili espletabili in modalità *Smart working* (attualmente pari a 6), le specifiche concernenti la dotazione informatica da utilizzare, gli aspetti riguardanti la sicurezza informatica e la sicurezza sui luoghi di lavoro (per i quali sono stati predisposti documenti informativi *ad hoc* consegnati al personale al momento della stipula del contratto integrativo individuale), nonché gli altri elementi organizzativi ritenuti rilevanti nella fase in corso. L'Amministrazione, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e la Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha peraltro accompagnato il processo con specifici percorsi di formazione/informazione mediante seminari e *webinar* interattivi, dedicati non solo al personale direttamente interessato, ma anche ai dirigenti, in coerenza con la rilevanza culturale del processo stesso.



Il progetto, denominato "*Be Mef, Be Smart*", è stato dunque promosso su basi di ampia partecipazione e condivisione. L'iniziativa è stata avviata il 10 luglio 2017 ed è stata limitata, nella fase di *start up*, alle sedi centrali del Ministero, coinvolgendo inizialmente 218 unità di personale (175 unità di personale delle aree e 43 Dirigenti), ripartite tra i quattro dipartimenti. Ai dipendenti in *smart working* è stata fornita – ove richiesta – la strumentazione necessaria (notebook e connettività web) e con essi è stato stipulato uno specifico Contratto integrativo individuale. Al termine della prima fase, è stata operata un'analisi partecipativa dell'esperienza maturata sulla cui base il progetto sperimentale è stato esteso fino al 31 gennaio 2019 ed ha conosciuto opportuni interventi di aggiornamento sia in termini di disciplina (novella del 2 febbraio 2018 al Regolamento MEF sullo *Smart working* del 13 giugno 2017) sia in termini di indicazioni operative (Nota del 2 febbraio 2018 del Direttore del Personale), prevedendo, tra l'altro, un innalzamento del numero delle unità di personale coinvolte (da n. 200 a n. 380) e l'estensione dell'iniziativa anche agli Uffici MEF del territorio, con il coinvolgimento di alcune sedi pilota appositamente identificate.

LA PIANIFICAZIONE  
TRIENNALE  
2018-2020  
(MINISTERO)

Nel modello italiano di Pubblica Amministrazione, la relazione tra azione amministrativa e bisogni sociali costituisce, storicamente, un'area di rilevante criticità. Ciò premesso, e tenuto conto che le criticità di un modello istituzionale non si dissolvono né agevolmente né rapidamente, si riportano, in questa sezione, gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio ("obiettivi specifici" ex art. 5 del d.lgs. 150/2009) e i relativi risultati attesi. Concernendo, tali obiettivi, i contenuti e i fini dell'Organizzazione, è evidente che l'identificazione degli stessi si configura come opera metodologicamente *in progress*, da porre in correlazione con gli *steps* dell'evoluzione complessiva dei processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione e, in particolare, con il graduale prendere forma di maturi sistemi di *performance management*.

Operativamente, l'attività di pianificazione relativa al triennio 2018-2020 ha preso avvio dopo la presentazione del Documento di economia e finanza e si è basata su indirizzi e priorità contenuti in tale Documento e negli Atti di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze, nonché sugli obiettivi settoriali derivanti dagli impegni assunti dall'Italia in sede comunitaria e internazionale. L'opera di pianificazione è stata peraltro potenziata dall'inserimento di un collegamento strutturale tra il "Programma nazionale di riforma" (Sezione III del DEF) e l' "Atto d'indirizzo per la definizione delle priorità politiche" del Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Sotto il profilo metodologico, ai fini dell'elaborazione del Piano della Performance 2018-2020, in sede di Laboratorio si è ritenuto di formulare gli obiettivi triennali dell'amministrazione in ossequio a due principali viste: una, esterna, rivolta ad offrire ai cittadini e agli attori istituzionali qualificati una visione unitaria sintetica degli *outcome* che il MEF si propone di perseguire nel medio-lungo periodo; l'altra, interna, costruita secondo la geografia dell'organizzazione istituzionale del Ministero.

Il contributo che il presente Piano della Performance riesce a fornire in funzione della progressiva costruzione di un'architettura della pianificazione entro la quale - nella catena che collega l'output dell'organizzazione (produzione amministrativa) con l'*outcome* (priorità politiche connesse ai bisogni sociali) - ciascun attore possa svolgere il proprio ruolo, definisce, nella fase in corso, uno degli aspetti qualificanti della *performance* attesa dal Piano stesso.

Resta in ogni caso evidente che, essendo la stessa architettura della pianificazione un'opera *in progress* anche a livello di orientamenti legislativi (si è già accennato alle novità del d.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017), la costruzione di coerenti metriche che colleghino le sezioni e gli allegati del Documento di pianificazione economico-finanziaria con i comportamenti organizzativi concreti delle Amministrazioni, costituisce una prospettiva di lavoro destinata anch'essa a progredire nel tempo.

Nel presente Piano, gli obiettivi specifici della pianificazione triennale forniscono una descrizione sintetica delle finalità perseguite dal MEF e degli impatti sociali attesi nel triennio. A tale riguardo, l'accento viene posto sui risultati dell'organizzazione nel suo complesso, con un crescente ricorso ad indicatori di impatto che favoriscano il monitoraggio dei processi. In taluni casi i valori target degli indicatori si riferiscono a tipologie di attività entro le quali la dimensione qualitativa è prevalente sicché il valore numerico non potrebbe rivestire la capacità segnaletica attesa. Gli obiettivi specifici scaturiscono, si ripete, dall'incrocio tra le "priorità politiche" individuate nell'Atto di indirizzo<sup>37</sup> e le attività istituzionali dell'amministrazione (raggruppate in sei aree) trasversali alla struttura organizzativa del Ministero.

<sup>37</sup> Nell'attuale struttura della pianificazione, le "priorità", per loro stessa natura, sono spesso sovrapponibili sicché non sempre è possibile una corrispondenza univoca con l'obiettivo. Il criterio metodologico utilizzato ai fini della rappresentazione è stato, pertanto, quello della "prevalenza".

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
	<p>Sviluppo/Potenziamento dell'analisi macroeconomica congiunturale e strutturale dell'economia italiana in un'ottica di miglioramento della valutazione degli effetti di breve e medio periodo delle riforme e delle misure di politica economica</p> <p><i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i></p>	<p>Rapporto tra dati previsionali e dati congiunturali al fine di verificare l'entità degli eventuali scostamenti delle previsioni in nowcasting e in forecasting (target =70-80%)</p>	<p>Rapporto tra dati previsionali e dati congiunturali al fine di verificare l'entità degli eventuali scostamenti delle previsioni in nowcasting e in forecasting (target =70-80%)</p>	<p>Rapporto tra dati previsionali e dati congiunturali al fine di verificare l'entità degli eventuali scostamenti delle previsioni in nowcasting e in forecasting (target =70-80%)</p>	DT
	<p>Efficace ed efficiente gestione del debito pubblico, prioritariamente orientata a contenerne il costo e a prolungarne o stabilizzarne la vita media</p> <p><i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i></p>	<p>Vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno/vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno precedente diminuita di 6 mesi ( target &gt;= 1)</p> <p>Cover ratio per ogni comparto di emissione ( target &gt;= 1)</p>	<p>Vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno/vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno precedente diminuita di 6 mesi ( target &gt;= 1)</p> <p>Cover ratio per ogni comparto di emissione ( target &gt;= 1)</p>	<p>Vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno/vita media ponderata dei titoli di Stato a fine anno precedente diminuita di 6 mesi ( target &gt;= 1)</p> <p>Cover ratio per ogni comparto di emissione ( target &gt;= 1)</p>	DT
	<p>Razionalizzazione degli interventi finanziari del Dipartimento del Tesoro a favore di società ed enti pubblici al fine di ridurre la spesa pubblica e di dare impulso all'Export delle imprese italiane</p> <p><i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i></p>	<p>Incremento dell'azione di supporto all'export condotta da SACE (garanzie concesse da SACE comprese quelle cedute al MEF) al 31/12 all'anno t1 /medesime garanzie concesse al 31/12 dell'anno t) ( target = +10%)</p>	<p>Incremento dell'azione di supporto all'export condotta da SACE (garanzie concesse da SACE comprese quelle cedute al MEF) al 31/12 all'anno t1 /medesime garanzie concesse al 31/12 dell'anno t) ( target = +10%)</p>	<p>Incremento dell'azione di supporto all'export condotta da SACE (garanzie concesse da SACE comprese quelle cedute al MEF) al 31/12 all'anno t1 /medesime garanzie concesse al 31/12 dell'anno t) ( target = +10%)</p>	DT

PRIORITÀ POLITICA

OBIETTIVO SPECIFICO

INDICATORE 2018

INDICATORE 2019

INDICATORE 2020

CDR



(segue obiettivo specifico)

<p>Incremento dell'importo garantito dallo Stato: garanzie cedute allo Stato nell'anno t1 /medesime garanzia cedute nell'anno t (target +15%)</p>	<p>Incremento dell'importo garantito dallo Stato: garanzie cedute allo Stato nell'anno t1 /medesime garanzia cedute nell'anno t (target +15%)</p>	<p>Incremento dell'importo garantito dallo Stato: garanzie cedute allo Stato nell'anno t1 /medesime garanzia cedute nell'anno t (target +15%)</p>	<p>DT</p>
<p>Grado di realizzazione del nuovo modello di compliance delle società in house e di IPZS (target =100%)</p>	<p>Grado di realizzazione del nuovo modello di compliance delle società in house e di IPZS (target =100%)</p>	<p>Grado di realizzazione del nuovo modello di compliance delle società in house e di IPZS (target =100%)</p>	<p>DT</p>
<p>Valorizzazione dell'Attivo e del Patrimonio pubblico ed efficiente gestione delle partecipazioni pubbliche ai fini della razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica e della tutela e promozione della competitività e del mercato <i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i></p>	<p>Percentuale degli atti-provvedimenti adottati con riferimento ai fondi Invimit rispetto alle richieste pervenute (target 2018-2020 = 75-90%)</p>	<p>Percentuale degli atti-provvedimenti adottati con riferimento ai fondi Invimit rispetto alle richieste pervenute (target 2018-2020 = 75-90%)</p>	<p>DT</p>
<p>Percentuale dei documenti istruiti rispetto alle richieste pervenute al MEF da parte dell'Agenzia del demanio ai sensi del Contratto di servizi. (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale dei documenti istruiti rispetto alle richieste pervenute al MEF da parte dell'Agenzia del demanio ai sensi del Contratto di servizi. (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale dei documenti istruiti rispetto alle richieste pervenute al MEF da parte dell'Agenzia del demanio ai sensi del Contratto di servizi. (target = 75-90%)</p>	<p>DT</p>

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
	<p>(segue obiettivo specifico)</p>	<p>Percentuale dei Piani di razionalizzazione esaminati e monitorati rispetto ai piani comunicati (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale dei Piani di razionalizzazione esaminati e monitorati rispetto ai piani comunicati (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale dei Piani di razionalizzazione esaminati e monitorati rispetto ai piani comunicati (target = 75-90%)</p>	DT
		<p>Elaborazione di rapporti e di analisi finalizzati all'individuazione di principi e di modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio pubblico (target= 1-2)</p>	<p>Elaborazione di rapporti e di analisi finalizzati all'individuazione di principi e di modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio pubblico (target= 1-2)</p>	<p>Elaborazione di rapporti e di analisi finalizzati all'individuazione di principi e di modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio pubblico (target= 1-2)</p>	DT
		<p>N° monitoraggi effettuati/n° società partecipate dal MEF (target =100%)</p>	<p>N° monitoraggi effettuati/n° società partecipate dal MEF (target =100%)</p>	<p>N° monitoraggi effettuati/n° società partecipate dal MEF (target =100%)</p>	DT
	<p>Efficace rappresentazione degli interessi strategici del Governo nei principali consessi economici e finanziari, europei e internazionali e rafforzamento del governo economico europeo attraverso il consolidamento della sorveglianza macroeconomica e l'attuazione del semestre europeo finalizzato ad un più efficace coordinamento ex ante delle politiche fiscali nazionali</p> <p>Area strategica: <i>Relazioni economiche, finanziarie ed internazionali</i></p>	<p>Tempestività nella redazione di note e documenti di analisi richiesti dagli organi e uffici, interni ed esterni (target =100%)</p>	<p>Tempestività nella redazione di note e documenti di analisi richiesti dagli organi e uffici, interni ed esterni (target =100%)</p>	<p>Tempestività nella redazione di note e documenti di analisi richiesti dagli organi e uffici, interni ed esterni (target =100%)</p>	DT

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
	<i>(segue obiettivo specifico)</i>	Numero di riunioni, incontri, conferenze e altre iniziative in ambito UE e altri fori volti a rafforzare la <i>governance</i> europea e la sorveglianza multilaterale. ( target =80-100%)	Numero di riunioni, incontri, conferenze e altre iniziative in ambito UE e altri fori volti a rafforzare la <i>governance</i> europea e la sorveglianza multilaterale. ( target =80-100%)	Numero di riunioni, incontri, conferenze e altre iniziative in ambito UE e altri fori volti a rafforzare la <i>governance</i> europea e la sorveglianza multilaterale. ( target =80-100%)	DT
		Partecipazione a riunioni UE e altri organismi internazionali e presentazione di documenti di riflessione/posizione italiani ( target=80-100%)	Partecipazione a riunioni UE e altri organismi internazionali e presentazione di documenti di riflessione/posizione italiani ( target=80-100%)	Partecipazione a riunioni UE e altri organismi internazionali e presentazione di documenti di riflessione/posizione italiani ( target=80-100%)	Partecipazione a riunioni UE e altri organismi internazionali e presentazione di documenti di riflessione/posizione italiani ( target=80-100%)
	Perseguire il pareggio di Bilancio dello Stato e degli Enti territoriali nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica <i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie nazionali</i>	Conseguimento del pareggio di Bilancio dello Stato e degli Enti territoriali nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica	Conseguimento del pareggio di Bilancio dello Stato e degli Enti territoriali nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica	Conseguimento del pareggio di Bilancio dello Stato e degli Enti territoriali nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica	RGS

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
	Monitorare i debiti della PA e la spesa pubblica <i>Area strategica: Vigilanza, controllo e regolamentazione</i>	Capacità di rilevare i tempi di pagamento della totalità delle AA.PP.	Capacità di rilevare i tempi di pagamento della totalità delle AA.PP.	Capacità di rilevare i tempi di pagamento della totalità delle AA.PP.	RGS
	Migliorare il livello di efficientamento della spesa, anche attraverso il monitoraggio e la velocizzazione dei tempi di pagamento <i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i>	Miglioramento dell'indice di tempestività dei pagamenti (target = 7gg - 5,5gg)	Miglioramento dell'indice di tempestività dei pagamenti (target = 5gg - 3gg)	Miglioramento dell'indice di tempestività dei pagamenti (target = 2gg - 0gg)	DAG
		N. nuovi immobili individuati in anticipo e compatibilmente con immobili FIP non strategici da rilasciare (target = 0 )	N. nuovi immobili individuati in anticipo e compatibilmente con immobili FIP non strategici da rilasciare (target = 0 - 0)	N. nuovi immobili individuati in anticipo e compatibilmente con immobili FIP non strategici da rilasciare (target = 35 - 41)	

PRIORITÀ POLITICA

OBIETTIVO SPECIFICO

INDICATORE 2018

INDICATORE 2019

INDICATORE 2020

CDR

TASSAZIONE,  
REVISIONE  
DELLA SPESA  
E LOTTA  
ALL'EVASIONE

Rendere il sistema fiscale più equo e trasparente proseguendo la riduzione della pressione fiscale e la semplificazione degli adempimenti tributari

*Area strategica: Politiche fiscali, governance del sistema della fiscalità, giustizia tributaria*

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
TASSAZIONE, REVISIONE DELLA SPESA E LOTTA ALL'EVASIONE	Rendere il sistema fiscale più equo e trasparente proseguendo la riduzione della pressione fiscale e la semplificazione degli adempimenti tributari	Riduzione della pressione fiscale (target 42,7%)	Riduzione della pressione fiscale (target 42,7%)	Riduzione della pressione fiscale (target 42,43%)	DF
		Aggiornamento delle banche dati di supporto agli studi ed analisi degli interventi di politica fiscale; due studi e analisi a enti esterni (target 3)	Aggiornamento delle banche dati in materia di politica fiscale; due studi e analisi a supporto di enti esterni (target 3)	Aggiornamento delle banche dati in materia di politica fiscale; due studi e analisi a supporto di enti esterni (target 3)	
		Studi, analisi, relazioni, pareri, schemi di norme e direttive interpretative finalizzate alla revisione della tassazione di famiglie ed imprese e alla semplificazione degli adempimenti tributari (target 140)	Studi, analisi, relazioni, pareri, schemi di norme e direttive interpretative finalizzate alla revisione della tassazione di famiglie ed imprese e alla semplificazione degli adempimenti tributari (target 145)	Studi, analisi, relazioni, pareri, schemi di norme e direttive interpretative finalizzate alla revisione della tassazione di famiglie ed imprese e alla semplificazione degli adempimenti tributari (target 150)	
TASSAZIONE, REVISIONE DELLA SPESA E LOTTA ALL'EVASIONE	Formulazione della proposta italiana sulla direttiva per il commercio elettronico transfrontaliero (target 1)	Formulazione della proposta italiana sulla direttiva per il commercio elettronico transfrontaliero (target 1)	Formulazione della proposta italiana sulla direttiva per la riforma delle aliquote IVA (target 1)	Formulazione della proposta italiana per il regime definitivo IVA per gli scambi transfrontalieri (target 1)	

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
<p><b>TASSAZIONE, REVISIONE DELLA SPESA E LOTTA ALL'EVASIONE</b></p>	<p>Ridurre in modo strutturale l'elusione e l'evasione fiscale anche sul piano internazionale</p> <p><i>Area strategica: Politiche fiscali, governance del sistema della fiscalità, giustizia tributaria</i></p>	<p>Riscossione complessiva da attività di contrasto target (€ /mld )</p>	<p>Riscossione complessiva da attività di contrasto target (€ /mld )</p>	<p>Riscossione complessiva da attività di contrasto target (€ /mld )</p>	DF
	<p>Studi e analisi a supporto della Commissione istituita per la redazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva; studio e analisi finalizzata al contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale delle società multinazionali (Target 2)</p>	<p>Studi e analisi a supporto della Commissione istituita per la redazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva; studio e analisi finalizzata al contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale delle società multinazionali (Target 2)</p>	<p>Studi e analisi a supporto della Commissione istituita per la redazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva; studio e analisi finalizzata al contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale delle società multinazionali (Target 2)</p>		
		<p>Schema di convenzioni con agenzia fiscali (2) + (1) schema atto aggiuntivo con AdeR (target 3)</p>	<p>Schema di convenzioni con agenzia fiscali (2) + (1) schema atto aggiuntivo con AdeR (target 3)</p>	<p>Schema di convenzioni con agenzia fiscali (2) + (1) schema atto aggiuntivo con AdeR (target 3)</p>	
		<p>Predisposizione testi consolidati di Convenzioni DD,II come modificate dalla Convenzione Multilaterale. (target 4)</p>	<p>Predisposizione testi consolidati di Convenzioni DD,II come modificate dalla Convenzione Multilaterale. (target 6)</p>	<p>Predisposizione testi consolidati di Convenzioni DD,II come modificate dalla Convenzione Multilaterale. (target 10)</p>	

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
<p>TASSAZIONE, REVISIONE DELLA SPESA E LOTTA ALL'EVASIONE</p>	<p>Garantire ai cittadini una giurisdizione tributaria più efficiente mediante la digitalizzazione <i>Area strategica: Politiche fiscali, governance del sistema della fiscalità, giustizia tributaria</i></p>	<p>Incremento percentuale del numero degli atti presentati in formato digitale rispetto al totale di quelli pervenuti. (target %)</p>	<p>Incremento percentuale del numero degli atti presentati in formato digitale rispetto al totale di quelli pervenuti. (target %)</p>	<p>Incremento percentuale del numero degli atti presentati in formato digitale rispetto al totale di quelli pervenuti. (target %)</p>	DF
		<p>Realizzazione del documento che delinea le caratteristiche tecnico-informatiche e le funzionalità necessarie per la digitalizzazione dei provvedimenti giurisdizionali.</p>	<p>Realizzazione dell'applicativo informatico per la redazione della sentenza in formato digitale.</p>	<p>Decreto di estensione dell'implementazione informatica alle CC.TT.</p>	

PRIORITÀ POLITICA	OBBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
CREDITO	<p>Nell'ottica del perseguimento della stabilità e solidità del sistema finanziario a livello nazionale, europeo e internazionale, rafforzamento del settore bancario, finanziario, del sistema dei pagamenti, delle fondazioni e della previdenza complementare attraverso la partecipazione e, ove appropriato, impulso ai processi normativi a livello europeo e nazionale, e dei processi amministrativi e di attuazione rilevanti, inclusa la gestione, per quanto di competenza, delle crisi bancarie.</p> <p><i>Area strategica: Vigilanza, controllo e regolamentazione</i></p>	<p>Grado di corrispondenza degli obiettivi dei processi nazionali rilevanti, normativi e amministrativi, con quelli desumibili dal Risk Assessment of European Banking System dell'EBA, dalle raccomandazioni della Commissione Europea indirizzate all'Italia nell'ambito della procedura MIP e dall'esito del Financial Sector Assessment Program (FSAP) del FMI.</p> <p>(Target = 90%)</p>	<p>Grado di corrispondenza degli obiettivi dei processi nazionali rilevanti, normativi e amministrativi, con quelli desumibili dal Risk Assessment of European Banking System dell'EBA, dalle raccomandazioni della Commissione Europea indirizzate all'Italia nell'ambito della procedura MIP e dall'esito del Financial Sector Assessment Program (FSAP) del FMI.</p> <p>(Target = 90%)</p>	<p>Grado di corrispondenza degli obiettivi dei processi nazionali rilevanti, normativi e amministrativi, con quelli desumibili dal Risk Assessment of European Banking System dell'EBA, dalle raccomandazioni della Commissione Europea indirizzate all'Italia nell'ambito della procedura MIP e dall'esito del Financial Sector Assessment Program (FSAP) del FMI.</p> <p>(Target = 90%)</p>	DT
		<p>Nell'ambito della strategia di contrasto al terrorismo, mitigazione dei rischi attraverso il rafforzamento dei presidi di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo mediante l'implementazione della normativa nazionale e l'attività sanzionatoria amministrativa</p> <p><i>Area strategica: Vigilanza, controllo e regolamentazione</i></p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target =100%)</p> <p>Decreti sanzionatori emessi/ verbali di contestazione della G.D.F. e della U.I.F.per omessa segnalazioni operazioni sospette (S.O.S.) (target 80%)</p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target =100%)</p> <p>Decreti sanzionatori emessi/ verbali di contestazione della G.D.F. e della U.I.F.per omessa segnalazioni operazioni sospette (S.O.S.) (target 80%)</p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target =100%)</p> <p>Decreti sanzionatori emessi/ verbali di contestazione della G.D.F. e della U.I.F.per omessa segnalazioni operazioni sospette (S.O.S.) (target 80%)</p>
COMPETITIVITÀ					

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
	<p>Attuare le disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione Trasparenza e le misure contenute nel piano triennale per la prevenzione della corruzione</p> <p><i>Area strategica: politiche economiche, finanziarie</i></p>	<p>(n. misure specifiche da attuare e da monitorare / n. misure nuove individuate e n. misure adottate nel 2017) * 100 (target = 84% - 94%)</p>	<p>(n. misure specifiche da attuare e da monitorare / n. misure nuove individuate e n. misure adottate nel 2017) * 100 (target = 84% - 94%)</p>	<p>(n. misure specifiche da attuare e da monitorare / n. misure nuove individuate e n. misure adottate nel 2017) * 100 (target = 84% - 94%)</p>	DT, RGS, DF, DAG, UDCAP
	<p>Attivare iniziative per lo sviluppo professionale del personale, per le pari opportunità ed il benessere organizzativo e per la valorizzazione del merito</p> <p><i>Area strategica: Innovazione, benessere organizzativo, sviluppo e crescita del personale</i></p>	<p>n. persone formate (considerate una sola volta) / n. dipendenti medi inizio anno (target = 30% - 35%)</p>	<p>n. persone formate (considerate una sola volta) / n. dipendenti medi inizio anno (target = 30% - 35%)</p>	<p>n. persone formate (considerate una sola volta) / n. dipendenti medi inizio anno (target = 35% - 38%)</p>	DAG
		<p>n. persone formate (considerate una sola volta) in aree tematiche strategiche per MEF / n. dipendenti medi inizio anno (target = 18% - 25%)</p>	<p>n. persone formate (considerate una sola volta) in aree tematiche strategiche per MEF / n. dipendenti medi inizio anno (target = 18% - 25%)</p>	<p>n. persone formate (considerate una sola volta) in aree tematiche strategiche per MEF / n. dipendenti medi inizio anno (target = 25% - 28%)</p>	
		<p>Migliorare il punteggio delle "Aree critiche" del benessere organizzativo rispetto ai risultati della rilevazione clima 2017 (target = 0%)</p>	<p>Migliorare il punteggio delle "Aree critiche" del benessere organizzativo rispetto ai risultati della rilevazione clima 2017 (target = 0%)</p>	<p>Migliorare il punteggio delle "Aree critiche" del benessere organizzativo rispetto ai risultati della rilevazione clima 2017 (target = 2%-4%)</p>	

PRIORITÀ POLITICA

OBIETTIVO SPECIFICO

INDICATORE 2018

INDICATORE 2019

INDICATORE 2020

CDR

*(segue obiettivo specifico)*



INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
Numero di persone coinvolte in percorsi di sviluppo o di carriera rivisti in funzione delle competenze (target = 200-300)	Numero di persone coinvolte in percorsi di sviluppo o di carriera rivisti in funzione delle competenze (target = 400-600)	Numero di persone coinvolte in percorsi di sviluppo o di carriera rivisti in funzione delle competenze (target = 600-700)	DAG
Numero di dipendenti coinvolti nello smart working (target = 200 - 400)	Numero di dipendenti coinvolti nello smart working (target = 500 - 700)	Numero di dipendenti coinvolti nello smart working (target = 700 - 800)	
Tasso di compensazione del turn over persone assunte nel periodo persone uscite nel periodo (target = 0%)	Tasso di compensazione del turn over persone assunte nel periodo persone uscite nel periodo (target = 5% - 10%)	Tasso di compensazione del turn over persone assunte nel periodo persone uscite nel periodo (target = 30% - 50%)	

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR	
	<p>Offrire e garantire servizi efficienti alle Pubbliche Amministrazioni in coerenza con le strategie europee di e-government</p> <p><i>Area strategica: Servizio per il cittadino e le pubbliche amministrazioni</i></p>	<p>Percentuale di migrazione degli attuali utenti al nuovo sistema (NoiPA)</p> <p>(target = 25% - 30%)</p>	<p>Percentuale di migrazione degli attuali utenti al nuovo sistema (NoiPA)</p> <p>(target = 30% - 35%)</p>	<p>Percentuale di migrazione degli attuali utenti al nuovo sistema (NoiPA)</p> <p>(target = 35% - 40%)</p>	DAG	
		<p>Tempi di generazione dei dati (open data) fruibili nativamente da NoiPA</p> <p>(target = 200gg - 180gg)</p> <p>(partenza 2017 = 240gg)</p>	<p>Tempi di generazione dei dati (open data) fruibili nativamente da NoiPA</p> <p>(target = 120gg - 100gg)</p> <p>(partenza 2017 = 240gg)</p>	<p>Tempi di generazione dei dati (open data) fruibili nativamente da NoiPA</p> <p>(target = 70gg - 60gg)</p> <p>(partenza 2017 = 240gg)</p>		
		<p>Numero di giorni mensili di chiusura per manutenzione del sistema Cloudify NoiPA</p> <p>(target = non applicabile)</p>	<p>Numero di giorni mensili di chiusura per manutenzione del sistema Cloudify NoiPA</p> <p>(target &lt;= 3 gg/mese)</p>	<p>Numero di giorni mensili di chiusura per manutenzione del sistema Cloudify NoiPA</p> <p>(target &lt;= 2 gg/mese)</p>		
	<p>Tempi di preparazione e approvazione dei piani per l'evoluzione della piattaforma del Programma di razionalizzazione acquisiti</p> <p>(target = entro 3 mesi)</p>	<p>Tempi di preparazione e approvazione dei piani per l'evoluzione della piattaforma del Programma di razionalizzazione acquisiti</p> <p>(target = entro 3 mesi)</p>	<p>Tempi di preparazione e approvazione dei piani per l'evoluzione della piattaforma del Programma di razionalizzazione acquisiti</p> <p>(target = entro 3 mesi)</p>			

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR
 <p>COMPETITIVITÀ</p>	<p>Introdurre innovazioni tecnologiche nel rispetto delle regole della "sicurezza informatica"</p> <p><i>Area strategica: Innovazione, benessere organizzativo, sviluppo e crescita del personale</i></p>	<p>Percentuale di adeguamento al General Data Protection Regulation (GDPR) secondo milestone di progetto (target = 20% - 30%)</p>	<p>Percentuale di adeguamento al General Data Protection Regulation (GDPR) secondo milestone di progetto (target = 40% - 50%)</p>	<p>Percentuale di adeguamento al General Data Protection Regulation (GDPR) secondo milestone di progetto (target = 60% - 70%)</p>	DAG
	<p>Abbattimento delle pratiche giacenti ex lege 89/2001 (legge Pinto) la cui documentazione è pervenuta anteriormente all'entrata in vigore della legge di stabilità 2016 (art.5sexies l.89/2001) e delle pratiche arretrate relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio</p> <p><i>Area strategica: Servizio per il cittadino e le pubbliche Amministrazioni</i></p>	<p>n. di pratiche arretrate da lavorare per ingiustificato ritardo dei processi cd. legge Pinto (target tra 1.000 e 1.200)</p>	<p>n. di pratiche arretrate da lavorare per ingiustificato ritardo dei processi cd. legge Pinto (target tra 1.000 e 1.200)</p>	<p>n. di pratiche arretrate da lavorare per ingiustificato ritardo dei processi cd. legge Pinto (target tra 1.000 e 1.200)</p>	DAG
		<p>n. di pratiche arretrate da lavorare relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio (target tra 7.600 e 8.000)</p>	<p>n. di pratiche arretrate da lavorare relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio (target tra 3.800 e 4.000)</p>	<p>n. di pratiche arretrate da lavorare relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio (target = 0)</p>	

PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE 2018	INDICATORE 2019	INDICATORE 2020	CDR		
	<p>Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo.  <i>Area strategica: Servizio per il cittadino e le pubbliche Amministrazioni</i></p>	<p>Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati</p>	<p>Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati</p>	<p>Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati</p>	UDCAP		
	<p>Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa</p>	<p>Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa</p>	<p>Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa</p>	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concertati e/o pareri</p>	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concertati e/o pareri</p>	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concertati e/o pareri</p>	
	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concertati e/o pareri</p>	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concertati e/o pareri</p>	<p>Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concertati e/o pareri</p>	<p>Perseguimento della <i>mission</i> istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa  <i>Area strategica: Innovazione, benessere organizzativo, sviluppo e crescita del personale</i></p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target=100%)</p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target=100%)</p>	<p>Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste (target=100%)</p>
<p>Percentuale di realizzazione di pareri e atti e adempimenti amministrativi nel rispetto dei termini previsti (target = 100%)</p>	<p>Percentuale di realizzazione di pareri e atti e adempimenti amministrativi nel rispetto dei termini previsti (target = 100%)</p>	<p>Percentuale di realizzazione di pareri e atti e adempimenti amministrativi nel rispetto dei termini previsti (target = 100%)</p>					

PRIORITÀ POLITICA

OBIETTIVO SPECIFICO

INDICATORE 2018

INDICATORE 2019

INDICATORE 2020

CDR

(segue obiettivo specifico)



Tempestività nella redazione dei documenti programmatici richiesti da parte di organi e uffici interni ed esterni (target = 100%)

Tempestività nella redazione dei documenti programmatici richiesti da parte di organi e uffici interni ed esterni (target = 100%)

Tempestività nella redazione dei documenti programmatici richiesti da parte di organi e uffici interni ed esterni (target = 100%)

Documenti di background, spunti di intervento, note di analisi e di approfondimento, proposte di drafting / tot. documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

Documenti di background, spunti di intervento, note di analisi e di approfondimento, proposte di drafting / tot. documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

Documenti di background, spunti di intervento, note di analisi e di approfondimento, proposte di drafting / tot. documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

Quantità di note e documenti di analisi prodotti nei termini /tot documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

Quantità di note e documenti di analisi prodotti nei termini /tot documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

Quantità di note e documenti di analisi prodotti nei termini /tot documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali (target =70-80%)

PRIORITÀ POLITICA

OBIETTIVO SPECIFICO

INDICATORE 2018

INDICATORE 2019

INDICATORE 2020

CDR

(segue obiettivo specifico)



<p>Grado di realizzazione dell'efficientamento e della tempestività nei processi di analisi di compatibilità della normativa nazionale con la normativa dell'UE nonché delle attività prelegislative e legislative di competenza</p>	<p>Grado di realizzazione dell'efficientamento e della tempestività nei processi di analisi di compatibilità della normativa nazionale con la normativa dell'UE nonché delle attività prelegislative e legislative di competenza</p>	<p>Grado di realizzazione dell'efficientamento e della tempestività nei processi di analisi di compatibilità della normativa nazionale con la normativa dell'UE nonché delle attività prelegislative e legislative di competenza</p>	<p>DT, RGS, DF, DAG</p>
<p>Percentuale delle richieste analizzate e/o monitorate rispetto alle richieste pervenute dai Fondi immobiliari per adempimenti a carico del MEF (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale delle richieste analizzate e/o monitorate rispetto alle richieste pervenute dai Fondi immobiliari per adempimenti a carico del MEF (target = 75-90%)</p>	<p>Percentuale delle richieste analizzate e/o monitorate rispetto alle richieste pervenute dai Fondi immobiliari per adempimenti a carico del MEF (target = 75-90%)</p>	
<p>Grado di realizzazione dell'attività ispettive presso l'IPZS e presso altre aziende produttive (target 100%)</p>	<p>Grado di realizzazione dell'attività ispettive presso l'IPZS e presso altre aziende produttive (target 100%)</p>	<p>Grado di realizzazione dell'attività ispettive presso l'IPZS e presso altre aziende produttive (target 100%)</p>	

#### BOX 4

### UNA CLASSIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE ORIENTATA AL POTENZIALE: LE "COMPETENZE" (CLOUDIFY NOI PA)

Nel corso dei millenni l'uomo è riuscito ad utilizzare sempre meglio ciò che il pianeta rende disponibile. Grazie al progresso della scienza e della tecnica, l'uomo ha così, via via, valorizzato, "riclassificandoli", elementi il cui potenziale era ignoto e che pertanto non erano classificati come "risorse".

Coloro che, nel tempo, hanno osservato e studiato le piante medicinali le hanno raggruppate indicandone caratteristiche, proprietà e principi attivi, in tal modo rendendo possibile la valorizzazione del loro potenziale terapeutico. Analogamente, le informazioni rese disponibili dagli studiosi circa le proprietà dei materiali (malleabilità, durezza, elasticità, duttilità, conduttività termica, conduttività elettrica, etc.) consentono ai processi produttivi di rivolgersi con consapevolezza ai materiali medesimi, esaltandone le caratteristiche e le potenzialità, così favorendo la realizzazione di prodotti ed utilità prima sconosciuti.

L'energia eolica e l'energia fotovoltaica costituiscono, essenzialmente, una diversa classificazione del vento e del sole. Tale riclassificazione esprime, ad un tempo, l'acquisita consapevolezza, da parte dell'uomo, di un potenziale che precedentemente era ignoto, nonché la capacità, dell'uomo medesimo, di approntare tecnologie idonee a valorizzare tale nuovo potenziale. Il potenziale delle proprietà energetiche del vento e del sole non avrebbe potuto essere valorizzato in assenza di idonei applicativi.

Conoscenze e dispositivi si sostengono reciprocamente nel favorire l'evoluzione della civiltà. L'operazione del distribuire in classi è denominata "classificazione". La tassonomia è una branca della scienza che studia i metodi di ordinamento in sistema e pertanto disciplina le operazioni di classificazione.

*"Come si può migliorare l'efficienza e l'efficacia di una struttura se non si conosce, non si tiene conto e non si migliora lo stato delle risorse dell'amministrazione a livello quantitativo ed a livello qualitativo?"*

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, per la missione istituzionale che gli è affidata e per gli strumenti che è chiamato a gestire, ricopre un ruolo cruciale ai fini della classificazione delle risorse umane e finanziarie dello Stato e, dunque, per la valorizzazione del potenziale sotteso a tali risorse.

Oltre che nel sistematico aggiornamento della struttura di allocazione delle risorse finanziarie, il Ministero dell'Economia e delle Finanze è attualmente impegnato in un progetto di riclassificazione delle risorse umane della Pubblica Amministrazione, secondo criteri e fini diversi rispetto a quelli concepiti in termini di controllo della spesa. Tale progettualità è oggetto di uno specifico *focus* nell'ambito del Laboratorio sulla Performance attivo tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio:

*"Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, i sistemi informativi a disposizione delle amministrazioni centrali dello Stato sono più di uno. Tra gli altri è possibile utilizzare i dati del sistema del "conto annuale" gestito da RGS<sup>38</sup>. Esso raccoglie e rende disponibili in formato aperto numerose informazioni relative alla consistenza e composizione del personale ed alle corrispondenti spese sostenute dalle amministrazioni pubbliche, consentendo analisi di benchmark e confronti internazionali.*

*Sempre con riguardo alla gestione delle risorse umane, si segnala il processo di innovazione in atto nel sistema NOIPA, che attualmente costituisce il centro di gestione del payroll di una parte rilevante delle PA italiane. Con lo sviluppo del progetto "Cloudify NoiPA", il sistema potrà evolversi nel sistema di gestione del personale di tutta la pubblica amministrazione e divenire il luogo fisico dove risiederanno tutte le informazioni relative ad ogni dipendente pubblico: carriera, competenze, formazione, valutazione" (Linee Guida n. 2 sulla Performance, 29 dicembre 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica).*

In particolare, la nuova infrastruttura *Cloudify Noi PA* - curata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione - Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi) e finanziata dal Programma Operativo Complementare al Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014 / 2020 FSE/FESR - in quanto

<sup>38</sup> <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/e-GOVERNME1/SICO/Conto-annu/2016/>.

volta a servire tutte le Organizzazioni pubbliche, fornendo informazioni relative alle "competenze" degli impiegati della Pubblica Amministrazione, si propone come la piattaforma attraverso la quale gli impiegati pubblici, oltre che come un sistema di costi (Conto annuale), sono classificati altresì come sistema di potenzialità e come patrimonio organizzativo.

In particolare, la classificazione del personale per "competenze" – in quanto alimentata dalla registrazione delle informazioni che emergono, nel tempo, dai comportamenti concretamente posti in essere nella vita degli uffici e delle Organizzazioni pubbliche – rende riconoscibili, ad un tempo, le esperienze, il saper fare e quindi le potenzialità sottese alle risorse umane di cui la Pubblica Amministrazione dispone ed induce a gestirle in modo coerente.

Lo stesso Rapporto "*Strategia per le Competenze dell'OCSE - Italia 2017*" sottolinea d'altronde che in Italia è molto diffuso il fenomeno dello "*skills mismatch*", che si verifica "*quando le competenze di un lavoratore non sono allineate con quelle richieste per compiere uno specifico lavoro*".

Le informazioni rese disponibili grazie al progetto *Cloudify noi PA*, governato dalla Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi, potranno fornire un contributo significativo per rendere riconoscibili le esperienze degli impiegati pubblici e quindi la valorizzazione, in ogni ambito organizzativo, delle loro potenzialità.

A conforto di tale prospettiva deve peraltro leggersi la scelta strategica a favore del modello delle competenze operato nel Documento di Policy in materia di valutazione della *performance*, di sviluppo professionale e cambiamento organizzativo, pubblicato il 25 ottobre 2017 dal Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi.

La Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione ha contribuito alla redazione del presente Piano, con riferimento ai dati ed alle elaborazioni relative alle risorse umane.

LA  
PIANIFICAZIONE  
ANNUALE  
(CENTRI DI  
RESPONSABILITA'  
AMMINISTRATIVA)

La programmazione annuale del MEF è volta a rappresentare il contributo che sarà apportato nel corso del 2018 da ciascuna Unità organizzativa di 1° livello (Centro di responsabilità/CDR) al conseguimento delle finalità espresse nella pianificazione triennale. La sua articolazione in obiettivi e indicatori assegnati a ciascun Centro di responsabilità segue quella della struttura organizzativa del Ministero, identificando e misurando i risultati dell'azione amministrativa, per il 2018, da parte di ciascun CDR.

Nel presente Piano della Performance è stato scelto di raccontare, attraverso gli obiettivi annuali dei CDR, le *performance* complessive di ciascun Centro di responsabilità, intese quale sintesi dei contributi apportati da tutte le unità organizzative in cui si articola ciascun CDR. Tale scelta metodologica mira peraltro a consentire una visione complessiva e immediata dei risultati attesi e condivisi per l'annualità di riferimento da parte di ciascun dipartimento.

L'ulteriore declinazione operativa degli obiettivi annuali dei CDR lungo la catena organizzativa dell'amministrazione è invece contenuta nella Direttiva generale per l'azione amministrativa, la quale, in continuità con il passato, costituisce il documento di programmazione in cui è racchiusa la rappresentazione dettagliata, a livello di Direzione Generale, dei risultati e degli obiettivi della programmazione annuale assegnati ai Dipartimenti, unitamente alle risorse e ai relativi piani operativi.

L'opera di armonizzazione, anche linguistica, necessaria ai fini del design del sistema della *performance* ha indotto infatti ad identificare la "*performance* organizzativa" - a cui nel Piano, e dunque nel sistema, si riconosce la "centralità" - nella missione istituzionale del singolo Dipartimento (centro di responsabilità manageriale, con un suo mandato e una sua dotazione di risorse umane e finanziarie), quale descritta dai regolamenti ministeriali. Pertanto, ai fini della redazione del presente Piano, è anzitutto dal singolo Dipartimento che la formulazione degli obiettivi annuali proviene.

La pianificazione, nel riflettere un forte ancoraggio degli obiettivi, triennali ed annuali, ai centri di responsabilità del ministero, riconosce un importante presidio tecnico nelle strutture dipartimentali competenti in materia di controllo di gestione e nei relativi patrimoni informativi.

Il processo di pianificazione del Ministero acquisisce dunque dalle fonti istituzionali la definizione della *performance* organizzativa, per curarne, senza pretesa di esaustività, la declinazione in specifiche grandezze che - in quanto osservabili, misurabili e monitorabili - si prestino a disegnare una prospettiva operativa riconoscibile sia all'interno dell'organizzazione (a fini di orientamento all'azione presso gli uffici), sia all'esterno (a fini di *accountability* e di promozione dei *feedback*).



Nell'ottica del perseguimento della stabilità e solidità del sistema finanziario a livello nazionale, europeo e internazionale, impulso al processo di riforma e di rafforzamento del settore bancario, finanziario, del sistema dei pagamenti, delle fondazioni e della previdenza complementare.

Percentuale di realizzazione di commenti, pareri, atti nel rispetto dei termini richiesti.

Nell'ambito della strategia di contrasto al terrorismo, rafforzamento dei presidi di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento delle organizzazioni terroristiche.

Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste.  
Numero dei formulari di adesione al sistema SCIPAFI valutati rispetto al numero dei formulari compilati da parte dei potenziali aderenti diretti.

Numero delle nuove richieste di convenzionamento di adesione al sistema SCIPAFI valutate rispetto al numero di richieste di convenzionamento ricevute da parte dei potenziali aderenti indiretti.

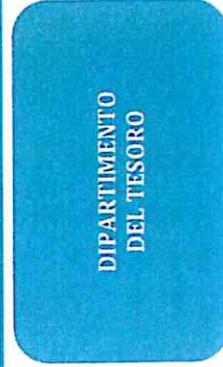
Completamento delle attività previste per la redazione del NRA analisi nazionale dei rischi.

Razionalizzazione degli interventi finanziari del Dipartimento del Tesoro a favore di società ed enti pubblici al fine di ridurre la spesa pubblica e di dare impulso all'*export* delle imprese italiane

Grado di realizzazione del nuovo sistema di *compliance*.

Incremento dell'azione di supporto all'*export* condotta da SACE

Incremento dell'importo garantito dallo Stato



Elaborazione delle strategie di programmazione economica, efficace rappresentazione degli interessi strategici del governo nei principali consessi economici e finanziari, europei e internazionali e rafforzamento del governo economico europeo attraverso il miglioramento della sorveglianza macroeconomica e l'attuazione del semestre europeo.

Tempestività nell'elaborazione di note metodologiche e pubblicazioni.

Grado di attendibilità delle previsioni.

Tempestività nella redazione di note e documenti di analisi richiesti dagli organi e uffici, interni ed esterni.

Numero di riunioni/incontri/conferenze e altre iniziative in ambito UE volti a rafforzare la *governance* europea e la sorveglianza multilaterale.

Dossier di riflessione/posizione italiana prodotti.

Riduzione del rischio attraverso la stabilizzazione/allungamento della vita media del debito.

*Cover ratio* per ogni comparto di emissione.

Percentuale degli atti-provvedimenti adottati con riferimento ai fondi INVIMIT rispetto alle richieste pervenute.

Percentuale dei documenti istruiti da parte dell'ufficio rispetto alle richieste pervenute al MEF da parte dell'Agenzia del Demanio ai sensi del contratto di servizi.

Percentuale degli approfondimenti sui dati contenuti nelle BD rispetto a quelli richiesti.

Numero rapporti elaborati.

Percentuale degli orientamenti-indicazioni-pareri elaborati rispetto alle questioni segnalate.

Percentuale dei piani di razionalizzazione esaminati e monitorati rispetto ai piani comunicati alla struttura.

Grado di monitoraggio delle società partecipate dal MEF.

Percentuale di operazioni di carattere straordinario analizzate.



Perseguimento della *mission* istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia dell'azione amministrativa nell'ambito di regolamentazione e vigilanza sul settore finanziario.

Rispetto della tempistica per la definizione delle normative previste.  
Percentuale di realizzazione di pareri e atti e adempimenti amministrativi nel rispetto dei termini previsti.

Perseguimento della *mission* istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia dell'azione amministrativa nell'ambito del supporto alla gestione amministrativa dei servizi generali per le amministrazioni pubbliche.

Grado di realizzazione delle attività ispettive.

Perseguimento della *mission* istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia dell'azione amministrativa nell'ambito di analisi e programmazione economica - finanziaria e gestione del debito e degli interventi finanziari.

Tempestività nella redazione dei documenti programmatici richiesti da parte di organi e uffici interni ed esterni.

Percentuale di documenti di *background*, spunti di intervento, note di analisi e di approfondimento, proposte di *drafting* rispetto al totale dei documenti prodotti nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali.

Percentuale di realizzazione di note e documenti di analisi nell'ambito dei gruppi, comitati e istituzioni finanziarie internazionali prodotti nei termini previsti.

Grado di realizzazione dell'efficiamento e della tempestività nei processi di analisi di compatibilità della normativa nazionale con la normativa dell'UE nonché delle attività prelegislative e legislative di competenza.

Percentuale delle richieste analizzate e/o monitorate rispetto alle richieste pervenute dai fondi immobiliari per adempimenti a carico del MEF.

DIPARTIMENTO  
DEL TESORO

Consolidamento dell'analisi dei processi di competenza, con particolare riferimento alla ponderazione dei rischi e all'analisi dell'impatto delle misure adottate, ai fini di una maggiore incisività della gestione e valutazione dei rischi. Attuazione delle misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e monitoraggio della loro efficacia.

N. processi analizzati/n. processi censiti.

N. misure specifiche da attuare e da monitorare / n. misure nuove individuate e n. misure adottate nel 2017.

DIPARTIMENTO  
DELLA RAGIONERIA  
GENERALE DELLO STATO

Realizzare il controllo preventivo e successivo sugli atti delle Amministrazioni centrali in attuazione della normativa di riferimento.

Tempi medi di lavorazione espressi in giorni, dell'attività di controllo preventivo relativo a decreti di impegno, ordini di pagare e ordini di accreditamento.

Provvedimenti lavorati / provvedimenti pervenuti.

Assicurare il corretto utilizzo delle risorse pubbliche anche tramite il monitoraggio degli andamenti della finanza territoriale, della spesa per prestazioni sociali e della spesa per il personale delle P.A., di particolari aggregati di finanza pubblica, nonché coerenza con la programmazione di settore.

Numero di pareri forniti su aspetti economici, giuridici e contabili degli impatti delle delibere CIPE su numero di pareri lavorati.

Rapporto espresso in percentuale tra il "costo del personale scolastico rilevato per l'anno scolastico in corso" e il "costo del personale scolastico rilevato per l'anno scolastico precedente".

Completare la riforma in attuazione dei decreti legislativi sulla struttura e la gestione del Bilancio dello Stato e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa d.l.vo 90/2016 e d.l.vo 93/2016.

Incidenza del numero di decreti di variazione del Ministro dell'economia e delle finanze DMT rispetto al numero totale di decreti di variazione emanati nel corso dell'esercizio.

Incidenza del numero di piani gestionali del bilancio di spesa interessati da variazioni effettuate tramite decreti del Ministro dell'economia e delle finanze DMT rispetto al numero totale di piani gestionali del bilancio di spesa interessati da decreti di variazione emanati nel corso dell'esercizio.



*(segue obiettivo annuale)*

Incidenza delle risorse versate all'entrata del Bilancio dello Stato a seguito dell'eliminazione delle gestioni di tesoreria, rispetto alla spesa primaria definitiva stanziamenti di spesa complessivi al netto dei rimborsi di passività finanziarie e degli interessi passivi.

Percentuale di tessere sanitarie distribuite rispetto al numero totale di tessere sanitarie in scadenza.

Potenziare le procedure di consultazione tramite il portale del Sistema Tessera Sanitaria da parte dei cittadini delle proprie spese sanitarie private.

Contribuire al processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione attraverso la razionalizzazione e la realizzazione di sistemi informativi nonché la condivisione delle informazioni.

Misurazione in termini percentuali del grado di avanzamento del *restyling* dell'area riservata del Portale della banca dati della Pubblica Amministrazione.

Misurazione in termini percentuali del grado di avanzamento di definizione del porting applicativo del sistema PRELEX sul sistema RED.

Applicare il principio di equilibrio del Bilancio dello Stato e degli enti territoriali ai sensi della legge n. 243/2012. Completare la riforma del Bilancio dello Stato e monitorare l'impatto delle misure adottate sui saldi di finanza pubblica.

Misurazione in termini percentuali del grado di avanzamento dell'implementazione dei sistemi informativi RGS preposti alla gestione del Bilancio dello Stato in ottemperanza alle disposizioni vigenti.

Misurazione in termini percentuali del grado di avanzamento dell'aggiornamento dei prospetti per la rappresentazione dei documenti contabili e nuove funzionalità di implementazione di quelle già esistenti per i sistemi informativi atti alla rappresentazione delle entrate e delle spese del Bilancio dello Stato.

Attuare le disposizioni normative in tema di anticorruzione e trasparenza contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza.

Numero contestazioni agli iscritti su numero irregolarità accertate.



*(segue obiettivo annuale)*

Misurazione in termini percentuali del grado di avanzamento della realizzazione, della piattaforma informatica BDAP - Bilanci armonizzati, delle funzionalità di acquisizione dei rendiconti di gestione e degli altri dati contabili degli enti territoriali e dei loro organismi ed enti strumentali ai sensi del decreto MEF 12 maggio 2016.

Elaborare ed analizzare i dati di finanza pubblica, anche attraverso i dati del conto annuale, monitorare i suoi andamenti rispetto agli obiettivi programmatici, pure con riferimento alle operazioni immobiliari e agli investimenti pubblici e privati, predisporre rapporti e note di sintesi dell'attività di monitoraggio, supportare il governo UE per la migliore applicazione della normativa europea in materia di trasparenza dei saldi e dei dati di F.P.

Documenti di finanza pubblica prodotti e/o trasmessi e/o pubblicati su internet rispetto alle esigenze previste.

Numero di pareri, note e valutazioni emesse su numero di pareri, note e valutazioni richieste nei tempi prestabiliti.

Numero di pratiche esaminate su quantità di pratiche proposte all'esame.

Proseguire il monitoraggio sulla tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali delle pubbliche amministrazioni SIOPE-PLUS e della spesa sanitaria attraverso il potenziamento, aggiornamento e gestione delle piattaforme elettroniche e degli strumenti informatizzati cruscotti.

Completezza delle rilevazioni effettuate.

Predisporre e gestire il Bilancio dello Stato.

Provvedimenti lavorati / provvedimenti pervenuti.

Numero decreti di variazione lavorati / numero decreti di variazione pervenuti.

Numero di attività di supporto realizzate su numero di attività richieste



Esercitare l'attività propedeutica e di supporto al governo e al parlamento alla produzione normativa in materia finanziaria e contabile.

Numero relazioni presentate agli organi competenti e/o pubblicate sui siti istituzionali del MEF e della RGS ed inviati alla UE.

DIPARTIMENTO  
DELLA RAGIONERIA  
GENERALE DELLO STATO

Numero di pareri resi a fronte quantità di pareri richiesti.

Realizzare il controllo preventivo e successivo sugli atti delle amministrazioni periferiche in attuazione della normativa di riferimento e gestire le attività di erogazione servizi sul territorio.

Rapporto tra "il numero degli ordini da pagare lavorati" e "numero degli ordine di pagare pervenuti" in percentuale.

Rapporto tra "il numero dei rendiconti controllati lavorati" e "numero dei rendiconti controllati pervenuti".

Rapporto tra "il numero di stipendi e pensioni lavorati" e "numero di stipendi e pensioni pervenuti".

Supportare il processo di decisione della programmazione comunitaria 2014-2020 dei fondi strutturali e di investimento europei SIE.

Ammontare delle risorse trasferite da IGRUE quota UE programma operativo regionale a fronte degli accrediti UE pervenuti per i POR nell'anno di riferimento.

Perseguire la *mission* istituzionale attraverso il coordinamento dell'attività amministrativa, di prelegislativa, di affari generali e di segreteria.

Realizzazione delle attività istituzionali previste.

Misurazione in termini percentuali dell'elaborazione e divulgazione di manuali e di strumenti metodologici a supporto delle funzioni di *audit*.



Continuare nell'azione di riforma del sistema fiscale proseguendo attraverso: la semplificazione degli adempimenti tributari e i rapporti tra contribuenti e comuni; l'adozione delle misure fiscali per rafforzare le leve per la competitività delle imprese; la valutazione di possibili revisioni della tassazione; il riequilibrio del carico fiscale; la razionalizzazione e ottimizzazione delle spese fiscali; le attività di *cyber security*.

Aggiornamento delle banche dati di supporto agli studi ed analisi degli interventi di politica fiscale e agli studi e analisi a supporto di enti esterni.



(segue obiettivo annuale)

Studi, analisi, relazioni, pareri, schemi di norme e direttive interpretative finalizzate alla revisione della tassazione di famiglie ed imprese e alla semplificazione degli adempimenti tributari.

Formulazione della proposta italiana sulla direttiva per il commercio elettronico transfrontaliero.

Studio e analisi a supporto della commissione istituita per la redazione della relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva; studio e analisi finalizzata al contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale delle società multinazionali.

Schema di convenzioni con agenzie fiscali (2) schema atto aggiuntivo con AdeR (1).

Predisposizione testi consolidati di convenzioni doppia imposizione come modificate dalla convenzione multilaterale.

Realizzazione del documento che delinea le caratteristiche tecnico-informatiche e le funzionalità necessarie per la digitalizzazione dei provvedimenti giurisdizionali.

Esercitare la *governance* sulle Agenzie fiscali e Agenzie delle Entrate - Riscossione in una prospettiva di miglioramento della *compliance* volontaria di riduzione strutturale del *tax gap*. Contributo al contrasto e alla prevenzione dei fenomeni di evasione fiscale perseguendo le attività a supporto della Commissione istituita per la redazione della relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva. Contributo sul piano internazionale alla lotta all'elusione e all'evasione fiscale.

Assicurare il contributo alla riforma della giustizia tributaria per garantire ai cittadini una giurisdizione più efficiente, tempi del giudicato più celeri, mediante: la digitalizzazione dei provvedimenti giurisdizionali; il rafforzamento della professionalità dei giudici tributari da attuare anche con l'incremento della presenza dei giudici togati nel collegio giudicante.



Perseguimento della *mission* istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa (a).

Relazioni di consuntivo e rapporti di verifica risultati in materia di *governance* sull'Agenzia delle Entrate, sull'Agenzia delle Entrate-Riscossione, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, Agenzia del Demanio: analisi e monitoraggio dei fabbisogni economico/finanziari delle Agenzie Fiscali; verifica dei risultati/consuntivo; analisi di bilancio; attività di supporto al Ministro per atti delle Agenzie indicati nell'articolo 60, comma 2, del dl n.300 del 1999; analisi delle problematiche di rilievo giuridico di competenza della direzione, comprese quelle relative alle Agenzie Fiscali.

Esiti/posizioni/pareri/atti istruttori/schede analisi/studi in materia di partecipazione ai lavori degli organismi comunitari ed interazionali ai gruppi di lavoro in ambito comunitario e internazionale; attuazione del diritto comunitario e cura del contenzioso; sviluppo della partecipazione degli enti della fiscalità alla cooperazione amministrativa in sede comunitaria ed internazionale e informative al Parlamento nazionale; partecipazione alla elaborazione di norme nazionali con impatto europeo e internazionale.

Documenti e relazioni tecniche su misure di sicurezza, protezione infrastrutture e connettività per il DF e per il SIF.

Bollettini mensili delle entrate tributarie, note mensili e trimestrali in materia di monitoraggio delle entrate tributarie.

Analisi, studi, indagini, simulazioni, pareri, schemi di atti normativi e relazioni per elaborazione normativa tributaria in campo nazionale nonché per valutazione efficacia e impatto della normativa con riferimento alla utilità, congruità degli adempimenti fiscali posti a carico dei contribuenti, considerando le esigenze di aggiornamento, semplificazione normativa fiscale; analisi normativa vigente di contrasto utilizzazione di paradisi fiscali per individuare misure specifiche per contrasto elusione e evasione fiscale.

**CENTRO DI RESPONSABILITÀ  
AMMINISTRATIVA**

**OBIETTIVO ANNUALE 2018**

**INDICATORE**



Perseguimento della *mission* istituzionale in un'ottica di costante miglioramento della qualità dei processi e dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa (b).

Numero rapporti trimestrali relativi al quarto trimestre 2017 e ai primi tre trimestri 2018 e relazione sull'andamento del contenzioso tributario nell'anno 2017.

Schemi di decreti predisposti concernenti la nomina, la revoca di nomina, la decadenza e l'irrogazione di sanzioni disciplinari relativi al personale giudicante.

Relazione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione per gli uffici della direzione e gli uffici di segreteria delle Commissioni tributarie.

Tempo medio, in giorni, intercorrente tra la data della delibera della commissione competente e la data di trasmissione alla segreteria di presidenza dei fascicoli, completi delle relative schede descrittive, al fine della definizione dell'ordine del giorno del *plenium* consiliare

Tempo medio di invio del dispositivo alle parti, nel rispetto dei tempi previsti dall'art. 37 del d.lgs. N. 546/1992 e previa adozione di idonee misure organizzative tese a garantire l'efficienza di tale attività attraverso il rispetto del termine medio di 9 giorni per l'invio del dispositivo.



Assicurare i servizi di assistenza alle pubbliche amministrazioni utenti di NOIPA e la prosecuzione del progetto di sviluppo dei servizi CLOUDIFY NOIPA al fine di migliorare l'efficienza nella P.A..

Riduzione tempi di lavorazione: risoluzione media *ticket* sistema NOIPA del secondo livello.

Tempi di collaudo del nuovo sistema.

Pubblicazione report e monitoraggio della pianificazione dei soggetti aggregatori.

N. persone formate considerate una sola volta / n. dipendenti medi.

Realizzare il piano triennale della formazione per il personale del M.inistero

N. persone formate considerate una sola volta in aree tematiche strategiche per MEF / n. dipendenti medi.



Formare (diffondere la conoscenza su strumenti e metodi) la cittadinanza per comportamenti corretti nelle scelte finanziarie, assicurative e previdenziali (educazione finanziaria).	Diminuzione della quota che dall'indagine OCSE-PISA risulterà avere una conoscenza finanziaria insufficiente livello 1 o molto bassa livello 2.
Elaborare, d'intesa con la SNA, un progetto di definizione di un modello per l' <i>assessment</i> delle competenze del personale del Ministero e perseguire lo sviluppo e l'attuazione dei sistemi di valutazione del personale dirigenziale e non.	N. persone su cui effettuare l' <i>assessment</i> delle competenze.
Effettuare le necessarie analisi e programmare il rilascio di immobili FIP delle sedi territoriali interessate, proseguendo l'attuazione del piano di riallocazione degli spazi delle sedi territoriali.	Tempi di elaborazione del piano di rilascio degli immobili.
Bandire procedure di reclutamento per specifiche professionalità di funzionari laureati ed attivare idonee procedure di scorrimento di graduatorie per coprire il fabbisogno assunzionale autorizzato nel triennio e procedere alle relative assunzioni.	Tempo medio di assunzione dal termine procedura di reclutamento/scorrimento.
Proseguire la realizzazione del <i>masterplan</i> nel Palazzo delle finanze, definendo le iniziative necessarie anche in materia di efficientamento energetico.	Rispetto delle <i>milestones</i> di progetto.
Effettuare la valutazione del progetto pilota di <i>smart working</i> nel ministero anche al fine di valutare la proroga della fase sperimentale ed individuare tempi e modalità per l'avvio della sperimentazione sul territorio	Tempi entro cui produrre i risultati della valutazione entro 10 mesi. Tempi entro cui avviene la sperimentazione sul territorio entro 7 mesi.
Garantire la sicurezza minima dei sistemi informativi trasversali e della rete del ministero mediante l'emanazione di politiche e linee guida.	Tempi di emanazione entro 10 mesi.
Migliorare l'indice di tempestività dei pagamenti.	Indice di tempestività dei pagamenti.

**CENTRO DI RESPONSABILITÀ  
AMMINISTRATIVA**

**OBIETTIVO ANNUALE 2018**

**INDICATORE**

**DIPARTIMENTO  
DELL'AMMINISTRAZIONE  
GENERALE, DEL  
PERSONALE E DEI SERVIZI**

Attuare le misure individuate nel piano anticorruzione.

N. misure specifiche da attuare / n. misure nuove individuate \* 100.

N. misure adottate nel 2017 da monitorare / n. misure adottate nel 2017 \* 100

Abbattimento delle pratiche giacenti ex legge 89/2001 legge Pinto la cui documentazione è pervenuta anteriormente all'entrata in vigore della legge di stabilità 2016 art.5sexies l.89/2001 e delle pratiche arretrate relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio.

N. di pratiche arretrate da lavorare per ingiustificato ritardo dei processi cd. Legge Pinto.

N. di pratiche arretrate da lavorare relative al riconoscimento della dipendenza delle infermità da causa di servizio.

Garantire la realizzazione e la messa in esercizio del sistema a supporto delle attività di prevenzione della corruzione e la progettazione e realizzazione della dematerializzazione degli atti nell'ottica della riduzione dei costi.

Rispetto delle *milestones* di progetto.

**UFFICI DI DIRETTA  
COLLABORAZIONE  
ALL'OPERA DEL MINISTRO**

Presidio del processo di attuazione delle disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione trasparenza all'interno dell'amministrazione economico-finanziaria.

Num. verifiche effettuate su obblighi di pubblicazione di cui al dlgs 33/2013 su numero verifiche e adempimenti richiesti da ANAC nell'esercizio di riferimento.

Supporto al Ministro, ai Vice Ministri e ai Sottosegretari.

Istruttoria provvedimenti da sottoporre alla firma del Ministro, mediante il coordinamento delle strutture ministeriali.

Numero atti istruiti a supporto dell'attività governativa e parlamentare.

Adozione dei provvedimenti di attuazione delle disposizioni legislative del governo.

N. provvedimenti adottati / n. provvedimenti da adottare risultanti dall'applicativo del monitoraggio.

DALLA  
PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA  
ALLA  
PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

Come precisato dalla norma<sup>39</sup> e come ribadito dalle stesse Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, non è in sede di Piano della Performance che ha luogo la declinazione capillare<sup>40</sup> della *performance* organizzativa sugli uffici dirigenziali.

Ed è in altre sedi – come già chiarito nel presente Documento e come sarà compiutamente precisato nel nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero, in via di definizione - che viene descritta compiutamente la relazione che collega i processi di valutazione con quelli della pianificazione.

Mirando al miglioramento della *performance*, la Valutazione, infatti, concerne anzitutto l'esame delle informazioni sopravvenute e del potenziale non adeguatamente valorizzato dall'organizzazione; essa mira pertanto ad innalzare, strutturandola metodologicamente, la propensione, dell'organizzazione stessa, di capitalizzare, a beneficio della *performance*, le consapevolezze di varia natura non presenti nella fase di pianificazione *ex ante* ed emerse nel corso della gestione.

<sup>39</sup> Comma 1. bis dell'art. 9 del d. lgs. n. 150 del 2009, introdotto dal d. lgs. n. 74 del 2017: "La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale".

<sup>40</sup> Le attività non ricomprese negli obiettivi contenuti nel Piano sono in ogni caso controllate attraverso le informazioni presenti negli appositi sistemi dedicati.



## ACRONIMI

ADER	Agenzia delle entrate-Riscossione
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione
BD	banche dati
BDAP	Banca dati Amministrazioni pubbliche
BEI	Banca europea degli investimenti
BEPS	Base erosion and profit shifting
BERS	Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo
BM	Banca mondiale
CAF	Centro di assistenza fiscale
CC.TT	Commissioni tributarie
CDP	Cassa depositi e prestiti
CDR	Centri di responsabilità
CE	Comunità europea
CERDEF	Centro ricerche e documentazione economico e finanziaria
CONSAP	Concessionaria servizi assicurativi pubblici
CPE	Comitato di politica economica
DAG	Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi
DEF	Documento di economia e finanza
DF	Dipartimento delle finanze
DMT	decreti di variazione disposti dal Ministro dell'economia e delle finanze
DT	Dipartimento del tesoro
ENAV	Ente nazionale di assistenza al volo
EUROSTAT	Ufficio statistico dell'Unione Europea
FIP	Fondo immobili pubblici
FMI	Fondo monetario internazionale
GSE	Gestore dei servizi energetici
ICT	Information and Communications Technology
IGRUE	Ispettorato generale per i rapporti finanziari con l'Unione europea
INVIMIT	Investimenti Immobiliari Italiani Sgr S.p.A
IPZS	Istituto poligrafico e zecca dello Stato
ISTAT	Istituto nazionale di statistica
MEF	Ministero dell'Economia e delle Finanze
NRA	National Risk Assessment
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione della <i>performance</i>
OO.SS.	Organizzazioni sindacali
PA	Pubblica Amministrazione

PEC	Posta elettronica certificata
PIL	Prodotto interno lordo
PPP	Partenariato pubblico-privato
PRELEX (sistema)	Sistema dell'attività prelegislativa
RED (sistema)	Sistema di registrazione dei documenti
RGS	Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato
RSU	Rappresentanze sindacali unitarie
SACE	Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero
SCAI	Sistema ciclo acquisti integrato
SCIFAPI	Sistema di Protezione contro le frodi da furto d'identità
SGR	Società di gestione del risparmio
SIAP	Sistema informativo per l'amministrazione del personale
SICOGE	Sistema per la gestione integrata della contabilità economica patrimoniale
SIE	Sistema informativo delle entrate
SIF	Sistema informativo della fiscalità
SIOPE	Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici
SisP	Sistema informativo per la pianificazione
SNA	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
SOGEI	Società generale di informatica
SOSE	Soluzioni per il sistema economico
STP	Struttura tecnica permanente di valutazione della performance
TIEA	Tax information exchange agreements