



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

RELAZIONE ANNUALE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE TRASPARENZA ED INTEGRITA' DEI CONTOLLI INTERNI

Organismo indipendente di valutazione della Performance



Anno 2017

INDICE

INDICE	2
1 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.....	4
1.1 Performance organizzativa	4
1.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	4
1.1.2 Monitoraggio degli obiettivi.....	6
1.2 Performance individuale.....	7
1.2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance	7
1.2.2 Il procedimento di valutazione individuale relativo all'anno 2017	10
1.3 Processo di attuazione del ciclo della performance.....	10
1.4 Infrastruttura di supporto.....	12
1.4.1 Il processo di pianificazione	12
1.4.2 I sistemi dei controlli di gestione.....	12
1.4.3 Il processo di valutazione	12
1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	13
2 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controllo interni	14
2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio.....	14
2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	14
3 Il Programma triennale per la trasparenza ed integrità, il rispetto degli obblighi di pubblicazione	15
3.1 Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione.....	15
3.2 Il modello organizzato e la Rete dei referenti.....	16
3.3 Il rispetto degli obblighi di pubblicazione	17
3.4 Il monitoraggio sul Codice di comportamento	17
3.5 Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della trasparenza ed integrità.....	18
4 Definizione e gestione degli standard di qualità e coinvolgimento degli stakeholder	20
5 Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV.....	20
6 Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi del ciclo 2018-2020	21

PREMESSA

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni è predisposta dall'Organismo indipendente di valutazione (Oiv), con il supporto della Struttura tecnica permanente, in conformità a quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il presente documento, redatto tenendo conto delle indicazioni e dei contenuti di cui alle Delibere della ex CIVIT, è il primo che questo Organismo predispose per il Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), a seguito dell'emanazione del [d.P.C.M. 15 giugno 2016, n. 158](#), che ha determinato i limiti e le modalità di applicazione dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, all'Amministrazione economico-finanziaria.

Nell'ambito del ruolo svolto dall'Oiv, la Relazione rappresenta, per il Ministero, uno strumento inedito attraverso il quale questo Organismo si propone di riferire in ordine alla messa in opera e al grado di attuazione della normativa vigente in materia di misurazione e valutazione della performance e della relativa coerenza con il ciclo di bilancio, nonché in materia di trasparenza ed integrità:

Questo è il luogo elettivo in cui può trovare espressione e acquisire concretezza la vocazione propulsiva dell'Organismo indipendente della valutazione, che dà evidenza dei risultati raggiunti, dei margini di miglioramento, nonché delle criticità riscontrate con riguardo al funzionamento complessivo dei predetti sistemi, e ciò attraverso un'analisi connotata dalla singolarità e dalla complessità del contesto di riferimento, in cui il Ministero dell'economia e delle finanze opera. Oggetto della relazione è il ciclo della performance dell'anno 2017, arco temporale caratterizzato da numerose innovazioni in materia di performance e di bilancio, per effetto delle mutazioni intervenute nel quadro normativo di riferimento (la riforma Madia, la riforma del bilancio), cui si aggiungono per il Ministero dell'economia e finanze tutte le attività di rafforzamento del ciclo della performance poste in essere, nell'ambito di una sinergica collaborazione tra Organismo indipendente e l'Amministrazione, al fine di dare piena attuazione al citato dPCM n. 158, che ha sistematizzato gli adempimenti, i documenti e le varie fasi del ciclo della performance, formulando un programma di lavoro di medio-lungo periodo. Tale collaborazione avviata sin dal 2015, all'interno di un percorso di innovazione e sperimentazione, ha tenuto conto del contesto normativo in evoluzione ed ha operato in una logica di semplificazione e razionalizzazione degli adempimenti e dei documenti. Ed è proprio in tale logica che si muove la stesura della presente Relazione, con riferimento allo stile e ai contenuti, cercando, altresì, di corrispondere ai principi di

attendibilità, ragionevolezza, evidenza, tracciabilità e verificabilità. Ciò anche in considerazione del fatto che il 2017 è stato un anno di transizione, per il Ministero, poiché dal triennio 2018-2020 sono modificate, in funzione del mutato quadro normativo, l'impostazione, l'approccio e la tempistica del ciclo della performance e del ciclo di bilancio, nell'ottica di un rafforzamento generale della funzione di pianificazione (e quindi anche del controllo strategico) con una revisione dell'organizzazione degli Atti di indirizzo e dei documenti di performance, primo tra tutti il Piano, redatto dall'amministrazione che, partecipando al laboratorio attivato con il Dipartimento di Funzione pubblica, ha sperimentato una vista aggregata del Ministero, espressione di un approccio metodologico innovativo.

Da tutto ciò discende la scelta di pubblicare la Relazione in forma semplificata, con un linguaggio chiaro, ordinata sulla base degli ambiti tematici ancora vigenti, individuati dalle delibere della ex CIVIT. Per ciascun settore tematico è inserita una sintetica descrizione sul grado di sviluppo di ogni singolo processo, un breve resoconto sulle criticità riscontrate e le eventuali proposte e raccomandazioni finalizzate al miglioramento. I riferimenti normativi citati sono stati ridotti al minimo e riportati in maniera comprensibile e leggibile. La versione pubblicata *on line* è stata integrata con i relativi *hyperlink*, per il lettore che voglia approfondire le diverse tematiche.

Questa prima Relazione si propone, pertanto, di tratteggiare un quadro d'insieme delle principali tappe del percorso compiuto, dei risultati sino ad ora ottenuti e delle problematiche ancora in atto, nonché degli obiettivi cui, in prospettiva, occorrerà orientare l'azione per perfezionare il sistema complessivo della performance ed accrescere la visibilità dei servizi resi alla comunità.

Paolo De Ioanna


1 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

1.1 Performance organizzativa

1.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

La [Direttiva generale per l'azione amministrativa](#) e il [Piano della performance](#) sono i due documenti programmatici del Ministero dell'economia e delle finanze, in cui sono riportati gli obiettivi strategici e strutturali della pianificazione 2017-2019, con i relativi piani operativi.

La programmazione 2017 è il risultato di un percorso avviato, con il supporto metodologico dell'OIV, fin dal 2015 e che ha portato all'implementazione del ciclo della performance nel MEF. Il processo di cambiamento attivato ha richiesto una revisione dell'attività di pianificazione, che ha tenuto conto anche della riforma del Bilancio dello Stato, recante la modifica dell'articolazione per missioni e programmi, con l'introduzione delle azioni.

Tale rivisitazione ha permesso di realizzare, per il triennio 2017-2019, un sostanziale allineamento degli obiettivi¹ del ciclo della programmazione finanziaria con quelli del ciclo della performance e del controllo strategico. A tal fine, sono stati inseriti nel perimetro del ciclo della performance e del ciclo del controllo strategico del MEF, gli obiettivi degli Uffici di diretta collaborazione dell'Autorità politica, nonché quelli c.d. "di trasferimento finanziario"². Questa scelta ha determinato un notevole aumento del numero degli obiettivi rispetto alla precedente annualità (da 81 a 162), principalmente dovuto alla consistenza degli obiettivi di trasferimento. Al netto di quest'ultimi, si osserva, invece, come il numero complessivo sia diminuito per tutti i Centri di responsabilità (CDR) (-31%). Tale riduzione ha inciso maggiormente sugli obiettivi strategici (-33%), così come auspicato dall'OIV.

Nel corso del 2017, vista la rilevanza degli obiettivi di trasferimento, sia per la numerosità (68%) che per l'importo (99,1%), l'OIV ha ritenuto utile avviare, all'interno del Gruppo di lavoro formato dal Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e dai CDR del Ministero, un'analisi finalizzata ad individuare quali di questi rappresentino mere poste contabili e/o regolazioni, e quindi non rappresentino politiche perseguite dall'amministrazione statale o per le quali l'amministrazione non ha possibilità di indirizzo, vigilanza o controllo.

¹ L'Avvocatura generale dello Stato non è ricompresa nel ciclo della performance e di controllo strategico del Mef, pur essendo presente nella Nota integrativa.

² In precedenza tali obiettivi erano presenti soltanto nel ciclo di bilancio.

Con riferimento ai contenuti, nella maggior parte dei casi, si rileva che gli obiettivi continuano, come per il passato, a descrivere genericamente le attività amministrative svolte, senza una piena evidenza dei risultati che si intende raggiungere o di un eventuale percorso di miglioramento che si vuole perseguire in termini di qualità degli interventi programmati. Su tale osservazione, si rinvia alle attività poste in essere all'interno del Laboratorio sulla performance, di cui si dirà in dettaglio più avanti, che hanno condotto ad una costruzione della pianificazione 2018-2020 maggiormente incentrata su obiettivi di miglioramento dell'amministrazione nel suo complesso, in una logica di misurazione dell'impatto delle attività svolte. Percorso che si raccomanda di proseguire anche per il prossimo triennio 2019-2021.

Per quanto riguarda gli indicatori, il numero complessivo è pari a 256, con una media di 1,6 indicatori per ciascun obiettivo. La maggior parte di questi (157 pari al 61%), sono indicatori di realizzazione finanziaria. L'alto numero è dovuto alla presenza dei c.d. obiettivi di trasferimento, come sopra esposto; il 99% di questi indicatori misura infatti la performance conseguita da questa tipologia di obiettivi. In generale, si osserva la tendenza da parte dei Centri di responsabilità, al netto degli indicatori di cui sopra, a misurare gli obiettivi attraverso indicatori di risultato-output (30%), ad eccezione del Dipartimento delle finanze, relativamente al quale si riscontra una prevalenza di indicatori di realizzazione fisica, che nel totale pesano l'8%. Si conferma, infine, come per il passato, la carenza di strumenti di misurazione di *outcome* (0,4%).

Da una analisi complessiva, risulta come occorra migliorare ulteriormente la tecnica di individuazione degli indicatori, per consentire, in fase di monitoraggio e consuntivazione, una migliore valutazione dei risultati conseguiti in termini di efficacia ed efficienza, anche alla luce di quanto previsto dalle [Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica](#) e [dall'Atto generale di indirizzo del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 agosto 2017](#).

Di seguito le principali osservazioni.

- Gli indicatori appaiono, in alcuni casi, generici e non rendono immediatamente comprensibile l'oggetto della misurazione. Questa mancanza di chiarezza può generare ambiguità circa la comprensione dei risultati attesi. Alcuni di questi tendono, infatti, a misurare genericamente il "grado di conseguimento dell'obiettivo" o lo "stato di avanzamento delle attività", senza rendere evidente la finalità specifica che si intende conseguire. In altri casi, gli indicatori si limitano a descrivere la realizzazione di adempimenti ovvero a coincidere con le modalità con cui l'obiettivo viene realizzato. Da tenere in considerazione che spesso la stessa formulazione

degli obiettivi, troppo vasta, nel tentativo di inserire tutte le attività svolte dall'amministrazione, rende complessa l'individuazione di indicatori rilevanti e comprensibili.

- I target sono spesso misurati in termini percentuali e nella maggior parte dei casi sono uguali al 100% per ogni annualità programmata, rendendo soltanto formale la triennalità della pianificazione. Ciò non permette di verificare l'effettivo avanzamento verso il conseguimento dell'obiettivo finale e non consente l'eventuale confrontabilità nel tempo.
- È poco valorizzata la multidimensionalità della misurazione degli obiettivi. Spesso, a un obiettivo viene associato un unico indicatore (1,6 indicatori per ciascun obiettivo).
- Dovrebbe essere prestata maggiore accuratezza nella compilazione delle informazioni correlate agli indicatori e maggiore omogeneità nella loro classificazione.

Visto il percorso svolto fino a questa data, anche alla luce delle attività avviate per la pianificazione e programmazione 2018- 2020, nell'ambito del Laboratorio sulla performance e della riforma del bilancio dello Stato, si auspica la prosecuzione delle attività avviate nell'ambito dei tavoli di lavoro con la Ragioneria generale e con la Funzione pubblica, al fine di migliorare il processo di formulazione degli obiettivi e degli indicatori, conferendo una maggiore significatività agli obiettivi proposti, sia in termini di rilevanza rispetto alle missioni istituzionali dell'Amministrazione, sia in coerenza con le risorse allocate e con le finalità dei processi presidiati, incrementando il numero la qualità degli indicatori, anche con riferimento alla misurazione del grado di raggiungimento delle politiche pubbliche, in un arco temporale di medio- lungo periodo.

1.1.2 Monitoraggio degli obiettivi

Al fine di semplificare la procedura di monitoraggio degli obiettivi, è stato richiesto ai Centri di responsabilità di riferire tempestivamente, in caso di criticità o di eventuali scostamenti tali da pregiudicare il raggiungimento del target prefissato, utilizzando l'apposita funzione nel sistema informativo che supporta il processo (SisP), di cui si forniranno elementi di dettaglio più avanti (cfr. paragrafo 1.4.3). Alla data del 30 giugno 2017, si riporta che non sono state segnalate criticità e il livello di perseguimento degli obiettivi è risultato, in generale, in linea con quanto pianificato.

Unica eccezione riguarda un'attività del Dipartimento delle finanze, ove si è verificato uno scostamento con un incremento verso l'alto del target previsto. Sul punto il Dipartimento ha precisato che si tratta di un fenomeno fisiologico connesso alla tipologia di processo.

In merito all'attività di monitoraggio, in attuazione delle modifiche normative intervenute per effetto di quanto previsto dall'art. 6 del decreto legislativo n.150/2009, saranno posti in essere,

d'intesa con l'amministrazione, azioni finalizzate a verificare l'andamento delle attività rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, in relazione ai quali l'OIV deve segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Per quanto riguarda la consuntivazione dei risultati relativi all'anno 2017, l'attività, alla data di redazione di questa Relazione, è in corso di definizione.

1.2 Performance individuale

1.2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero dell'economia e delle finanze è un sistema misto, che comprende i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed i comportamenti organizzativi messi in atto per il perseguimento di tali obiettivi. La valutazione ha un orizzonte temporale annuale. Il processo di valutazione prevede l'utilizzo da parte dei destinatari (Dirigenti di I^a e di II^a fascia) di uno specifico applicativo informatico, denominato SiVaD. Tale sistema informatico supporta la fase di assegnazione degli obiettivi, cui segue una fase di monitoraggio in corso d'anno per l'eventuale attivazione di azioni correttive ed una fase di valutazione finale. Tale fase, che comprende la consuntivazione degli indicatori e dei piani di azione, è finalizzata alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e del livello agito dei comportamenti assegnati. Parallelamente, il dirigente valutato redige un documento di autovalutazione, cui seguirà la valutazione finale dal parte del diretto responsabile. E' previsto, in caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, la possibilità per i Dirigenti di prima e seconda fascia (valutato) di chiedere al Comitato di valutazione (Organismo di garanzia) approfondimenti ed indagini. Il Comitato di valutazione, costituito con determina del 2 marzo 2016 per il biennio 2015/2017, esprime un parere sulla valutazione obbligatorio, ma non vincolante per il valutatore, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale.

Ai fini della necessaria evoluzione del processo di costruzione del sistema di valutazione della performance, in funzione delle rilevanti modifiche intervenute nel quadro normativo di riferimento nel corso dell'ultimo biennio, un importante contributo è pervenuto dal Gruppo di lavoro interdipartimentale, appositamente costituito presso il Ministero, nel cui ambito – anche mediante il confronto con altre autorevoli esperienze organizzative pubbliche e private – sono stati esaminati percorsi metodologici innovativi in materia di *change management*, di valutazione delle performance, di valorizzazione del potenziale umano, di formazione e di benessere

organizzativo. Il Ministero ha, altresì, avviato un apposito percorso informativo/formativo, rivolto anzitutto ai dirigenti, in merito agli schemi cognitivi e metodologici del Sistema MEF di valutazione della performance. Con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione si è svolta una prima fase del percorso, denominata "Laboratorio", rivolto a circa 200 dirigenti del Ministero, per metà dagli uffici centrali e per l'altra metà dai territori.

Il Ministero ha, pertanto, introdotto a partire dal 1 gennaio 2017-la prima versione, per alcuni versi ancora sperimentale, del sistema di valutazione del personale non dirigenziale. La nota n. 150439 del 30 dicembre 2016 del Capo del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi e le Circolari sulle posizioni organizzative e per alcuni profili, anche quelle delle onorificenze, costituiscono una prima formalizzazione della nuova rotta che il Ministero intende dare al processo valutativo-Tale nuovo approccio, come esplicitato nel [Documento di Policy](#) del 25 ottobre 2017 in materia di valutazione e sviluppo organizzativo, mira a consentire all'Amministrazione di conoscere, in misura esponenzialmente più alta, le caratteristiche (propensioni, esperienze, stili, vocazioni, preferenze, bisogni sociali, etc.) del proprio personale e ad utilizzare tali informazioni per migliorare l'organizzazione e quindi la performance, tenuto conto della relazione tra la risorsa e l'organizzazione. Infatti, la conoscenza delle caratteristiche del personale (*assessment* delle competenze) e delle caratteristiche dei ruoli organizzativi (*job analysis/job description*) costituisce la premessa perché, sempre più, avvenga il "matching" (l'incontro) tra competenze attese e competenze agite. In presenza di tale nuovo approccio, il dipendente si trasforma da componente di spesa in "risorsa umana", unica ed irripetibile, e il modello organizzativo si stacca dalle logiche del modello della burocrazia meccanica, per evolvere verso un sistema di intelligenze umane (persone al servizio di persone). La scelta metodologica in favore del modello delle competenze è destinata, in considerazione della sua complessità, ad una implementazione organizzativa di tipo graduale. Ad oggi, le suddette informazioni in materia di competenze del personale assegnato sono state esplicitamente valorizzate ai fini del conferimento delle posizioni organizzative 2018 e ai fini del conferimento delle onorificenze 2018, nonché considerate dal singolo dirigente ai fini delle micro decisioni che, quotidianamente, egli assume nell'esercizio della sua funzione di gestione delle risorse umane. L'introduzione, altresì, di un focus sulla "Capacità di Valutare" dei dirigenti MEF nei comportamenti dirigenziali oggetto di valutazione, costituisce un elemento utile per rafforzare il processo.

Nell'ambito di tale contesto, è stato istituito un Tavolo tecnico con le Organizzazioni Sindacali in materia di valutazione e sviluppo organizzativo, in una logica collaborativa. Sulla base degli impulsi

pervenuti da tale confronto (l'attività non è ancora conclusa), l'Amministrazione ha operato approfondimenti tecnici e rielaborazioni, prefigurando un nuovo sistema organico di misurazione e valutazione della performance del MEF ("S.I.A.M.O.: sistema di informazioni e analisi per il miglioramento organizzativo), su cui sarà necessario, prima della formalizzazione, il coinvolgimento continuo di tutti i Dipartimenti MEF e delle altre strutture interessate.

Infine, per quanto attiene all'infrastruttura informatica di supporto a tale nuovo modello, l'Amministrazione ha compiuto una complessa attività di analisi. E' stato infatti realizzato un apposito nuovo applicativo per la rilevazione delle competenze, finalizzato, come sopra chiarito, alle posizioni organizzative, alle onorificenze, etc. Tale applicativo è attualmente in fase di "collaudo". Questa attività rientra, comunque, nell'ambito del quadro più ampio di interventi posti in essere per lo sviluppo del Sistema "Cloudify – Noi PA"³. E' evidente che, in presenza di siffatta, complessa prospettiva sistemica, il percorso di costruzione dell'applicativo in materia di rilevazione delle competenze dovrà necessariamente essere posto in relazione (logico-tecnica) con gli sviluppi del sistema Cloudify.

Sul punto, nella consapevolezza delle difficoltà connaturate all'attuazione di tale delicata tematica all'interno di una organizzazione complessa ed articolata come il Ministero dell'economia e delle finanze e della necessità di dover tener conto di un mutato quadro normativo, l'OIV condivide l'esigenza manifestata dall'Amministrazione di procedere ad una armonizzazione organica dell'intera materia, nella logica di una valutazione orientata alla valorizzazione del capitale umano che opera a supporto dello sviluppo del sistema organizzativo, che migliori la qualità ed i servizi resi, dando in tal modo piena attuazione ai principi che informano il decreto legislativo n.150/2009. Ne consegue che, intervenire in maniera sistemica sull'intero impianto di gestione delle risorse umane, riconoscendo alle competenze una rilevanza cruciale, comporta una implementazione organizzativa di tipo graduale.

Si raccomanda, infine, di voler procedere in tempi ragionevoli ad una definizione degli elementi di dettaglio (fasi, modalità, tempi e soggetti) del Sistema, nonché della tempistica e della tipologia di atti e documenti con cui verranno definiti i cataloghi (o dizionari) delle competenze e la mappa dei ruoli organizzativi, utili per lo sviluppo di un sistema armonico e coerente, così come previsto dalle Linee guida del DFP.

³ Il [progetto Cloudify – Noi PA](#), si basa sull'evoluzione di NoiPA il sistema di gestione del Personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze e si propone di gestire tutto il patrimonio di risorse umane della Pubblica amministrazione attraverso un unico sistema che comprenda quindi: servizi anagrafici, servizi stipendiali, servizi di rilevazione presenze, servizi giuridici (dall'assunzione al collocamento a riposo), servizi HR evoluti.

1.2.2 Il procedimento di valutazione individuale relativo all'anno 2017

Il procedimento di valutazione individuale riferito all'anno 2017 non si è ancora concluso, anche in considerazione del fatto che attualmente (cfr. paragrafo 1.1.2) è in corso di definizione la consuntivazione dei risultati degli obiettivi 2017 e la conclusione delle attività per la Nota integrativa a rendiconto. Il prospetto riepilogativo dei dati concernenti gli esiti della predetta valutazione, con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi, potrà essere monitorata nell'ambito delle successive attività che saranno poste in essere dall'OIV.

1.3 Processo di attuazione del ciclo della performance

Riflessioni propedeutiche all'avvio del ciclo della performance del Mef, per il triennio 2017-2019, sono state condotte ed hanno trovato un luogo di preliminare sistemazione nella [Nota metodologica redatta a cura dell'Oiv \(marzo 2016\)](#). Tale approccio è stato il risultato delle analisi di un gruppo integrato al quale hanno collaborato tutti i Centri di responsabilità, con il supporto scientifico del Rettore del Politecnico di Milano. Risultato di tale lavoro è stata la presentazione, in anticipo rispetto ai precedenti anni, della [Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione – Anno 2016](#), innovata in alcuni profili; ha fatto seguito la redazione di una prima sperimentazione del [ciclo della performance anno 2016](#), che ha preparato e offerto il senso del percorso per la costruzione del ciclo per il triennio successivo (2017-2019). In tale prospettiva, il [Piano della performance 2017-2019](#) ha costituito l'anticipazione di una rivisitazione, organica e complessiva, dell'intero ciclo della performance e ha rappresentato un contributo costruttivo nell'ambito della fase di riordino della pubblica amministrazione, che stava implementandosi sulla base delle numerose deleghe recate dalla [legge 7 agosto 2015, n. 124](#). Tale anticipazione è stata resa possibile in virtù del fatto che tutti i Centri di responsabilità, sia pure con modalità diverse ma convergenti, avevano già elaborato negli anni passati Piani della performance dipartimentali. In questo contesto di revisione strutturale, che ha riguardato come detto anche la riforma del bilancio dello Stato, si colloca la ripresa di un processo di rivisitazione del ciclo della performance: processo che gradualmente, ma in modo chiaro e comprensibile per i cittadini e gli operatori pubblici, si integra con il ciclo della programmazione finanziaria. Pertanto, si è lavorato all'implementazione del processo di gestione della performance, integrato e collegato con il processo e con i documenti della pianificazione strategico-finanziaria e di bilancio, basato sulla semplificazione delle attività e degli adempimenti posti. Per l'anno 2017 le fasi di attività, ivi comprese le relative date, hanno avuto un carattere sperimentale, discostandosi da quanto previsto nel processo a regime; ciò in funzione di fattori collegati all'evoluzione normativa in

essere, ma anche alla realizzazione di un applicativo informatico a supporto del ciclo della performance. Tale applicativo denominato “Sistema di pianificazione” (SisP), come si dirà più avanti, è stato implementato allo scopo di fornire ai Centri di responsabilità un supporto per gli adempimenti connessi al Ciclo della performance, al ciclo del controllo strategico ed al ciclo di bilancio (pianificazione, programmazione, consuntivazione e monitoraggio intermedio e finale).

L’Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base delle elaborazioni metodologiche svolte e del documento di performance sperimentale del 2016 ha fornito, nell’ambito del programma di lavoro di medio periodo concordato con l’Amministrazione, il supporto necessario a rafforzare l’attuazione del ciclo della performance (ivi compresa l’implementazione di un sistema informativo per la pianificazione) e a definire i documenti di performance per il 2017, che costituiscono il supporto logico ad uno schema di adeguamento del sistema di valutazione del personale. Tale attività è stata presidiata dalla Struttura tecnica permanente, costituita da otto unità di personale appartenente alle aree professionali, di cui sei appartenenti all’area terza e due all’area seconda ed il dirigente. La Struttura ha fornito il proprio supporto all’attività sopra descritta dal punto di vista metodologico e, ove utile, anche tecnico-operativo. Al riguardo, si evidenzia una composizione esigua della stessa dal punto di vista numerico rispetto alle molteplici attività da svolgere, ciò anche in relazione al rafforzamento del ruolo degli OIV per effetto delle recenti modifiche normative, nonché alle dimensioni dell’amministrazione economico finanziaria. In tale contesto, la qualità elevata del supporto fornito all’Organismo indipendente è stata assicurata dalla multidimensionalità delle competenze possedute e dalla specifica professionalità ed esperienza maturata negli anni dal personale che la compone.

1.4 Infrastruttura di supporto

1.4.1 Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione e programmazione 2017-2019 è stato supportato dal sistema informativo, denominato ["Sistema di pianificazione" \(SisP\)](#), rilasciato nel corso del 2016. Nato dal precedente applicativo "Direttiva generale", il SisP ha lo scopo di fornire ai Centri di responsabilità un supporto per gli adempimenti connessi alla pianificazione, programmazione, consuntivazione e monitoraggio intermedio degli obiettivi relativi al ciclo della performance e di controllo strategico. Tale sistema ha previsto per il 2017, l'integrazione con il ciclo della programmazione finanziaria attraverso un dialogo diretto con il [sistema informativo di Nota Integrativa](#). I dati relativi a obiettivi e indicatori inseriti in SisP in fase di pianificazione sono stati esportati nel sistema a supporto del processo di Nota integrativa con un apposito flusso informativo; analogamente, in senso contrario, il sistema di Nota integrativa ha alimentato il SisP per quanto riguarda le risorse finanziarie stabilite a Disegno di Legge di Bilancio e a Legge di Bilancio. Ciò ha permesso di superare le precedenti criticità riscontrate e di agevolare il lavoro dei Centri di responsabilità.

1.4.2 I sistemi dei controlli di gestione

I sistemi dei controlli di gestione di cui sono dotati i Centri di responsabilità del Ministero, sin dal 2001, attuano il monitoraggio della gestione e, attraverso l'analisi dei processi, propongono le misure correttive e di razionalizzazione organizzativa; gestiscono e aggiornano il sistema di contabilità gestionale dipartimentale, definendo i criteri per l'attribuzione dei costi e assicurando, altresì, il processo di consuntivazione e monitoraggio dei costi e delle informazioni quantitative della gestione. L'applicativo "Ds-Taxi" è lo strumento per sviluppare la lavorazione del budget e del consuntivo economico. Tale sistema è inoltre agganciato ai processi lavorativi di ogni centro di costo dei Dipartimenti al fine di valutare il costo delle strutture organizzative e dei programmi perseguiti con la spesa pubblica. Dall'applicativo "Ds-Taxi" vengono inoltre generati i flussi di dati .html che alimentano il portale di contabilità economica analitica [Conteco](#). Mediante l'applicativo Conteco vengono svolti gli adempimenti di rilevazione integrata degli anni persona, di ripartizione finanziaria delle spese di personale dei programmi sulle azioni, di riconciliazione dei dati economici con i dati finanziari di bilancio.

1.4.3 Il processo di valutazione

L'Amministrazione si è, inoltre, dotata di un'applicazione informatica, "Sistema di Valutazione delle prestazioni per il personale dirigente non apicale" (Si.Va.D.), attraverso la quale misurare e analizzare il contributo fornito dal singolo dirigente nel raggiungimento degli obiettivi

dell'Amministrazione. Il sistema, prevedendo specifici profili di accesso, garantisce la partecipazione attiva di tutti gli attori coinvolti e il presidio dell'intero processo. Tale applicativo ha supportato anche per l'annualità 2017 il processo di valutazione della dirigenza non apicale, ancora in corso di completamento.

1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Premesso che l'Amministrazione, così come già rappresentato, sta procedendo ad una revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance e che pertanto i relativi miglioramenti potranno essere compiutamente rilevati solo nel medio periodo, allo stato attuale l'impianto integrato del ciclo di controllo strategico, di performance e di bilancio sopra delineato ha consentito di porre sotto osservazione lo stato di avanzamento delle attività ed i relativi esiti, favorendo, a vari livelli, la conoscenza delle dinamiche in atto, delle relative risultanze e di parametri di riferimento utili a valutare l'ulteriore sviluppo. Tale processo integrato di costruzione e rendicontazione delle attività ha una finalità, pertanto, principalmente conoscitiva, quale utile supporto alle decisioni.

2 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controllo interni

2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Con la finalità di semplificare e migliorare l'integrazione tra il ciclo della pianificazione strategica e il ciclo della programmazione finanziaria, sulla base delle attività svolte nel biennio precedente nell'ambito degli incontri con i Centri di responsabilità e la Ragioneria generale, sono state apportate alcune innovazioni e modifiche nella tempistica e nelle procedure. In particolare:

- a partire dal 2017, l'attività di pianificazione è stata anticipata subito dopo la presentazione alle Camere del Documento di economia e finanza (DEF), coordinandola con la programmazione economico-finanziaria. La fase di elaborazione dell'Atto di indirizzo e delle proposte di obiettivi è stata avviata prima della compilazione della Nota integrativa al disegno di legge di Bilancio. Tale anticipazione ha permesso di sistematizzare l'intero processo e in particolare di restituire rilevanza e centralità alla fase di individuazione degli obiettivi, propedeutica e funzionale a quella di assegnazione delle risorse, e di migliorare, così, l'integrazione con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
- è stato realizzato un collegamento diretto tra il sistema SiSP e quello di Nota integrativa;
- è stata elaborata una nuova reportistica, che rappresenta tutte le dimensioni della pianificazione ovvero quella di performance, quella finanziaria e quella di controllo strategico.

2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Nel quadro presupposto di una integrazione logica dei sistemi ed in considerazione della complessità di una amministrazione articolata come il MEF, dove sono stati sviluppati nel corso del tempo, in funzione delle precipe attività istituzionali, numerosi ed evoluti sistemi gestionali a supporto delle Pubbliche Amministrazioni, si auspica che vengano svolte nel medio periodo le opportune analisi ed approfondimenti al fine di verificare la fattibilità e lo sviluppo di eventuali possibili interrelazioni tra gli stessi.

3 Il Programma triennale per la trasparenza ed integrità, il rispetto degli obblighi di pubblicazione

3.1 Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione

In data 31 maggio 2017 è stato nominato il nuovo Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza del Ministero, individuato in un dirigente con incarico di livello generale presso il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, subentrato al precedente Responsabile, Capo del Dipartimento dell'amministrazione generale del personale e dei servizi.

Il [Piano Triennale di Prevenzione della corruzione \(PTPC\) 2017-2019](#), adottato il 31 gennaio 2017, è il documento con cui il MEF prosegue nel percorso di prevenzione del rischio corruttivo, già iniziato con i precedenti Piani. Il Piano, redatto tenendo conto delle disposizioni introdotte dal [d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97](#), delle indicazioni integrative, dei chiarimenti e degli indirizzi metodologici forniti con il Piano Nazionale Anticorruzione, rappresenta per il Ministero lo strumento di definizione delle proprie strategie di contrasto alla corruzione e di programmazione delle relative misure di prevenzione.

Il PTPC consente di evidenziare una complessa e vasta attività organizzativa condotta per il completamento della mappatura dei processi e per l'aggiornamento e integrazione dell'analisi e ponderazione dei rischi e per l'attuazione del Programma di monitoraggio per il controllo sull'applicazione delle misure di mitigazione del rischi, tramite un percorso partecipato e strutturato di autoanalisi organizzativa che ha riguardato tutte le strutture del Ministero. In particolare, la "mappa del rischio", riferita inizialmente ad alcune macro aree di attività svolte dai diversi uffici, si è progressivamente arricchita nel corso degli anni, ricomprendendo la totalità dei processi organizzativi.

La sezione Seconda del predetto Piano include il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nel quale si da conto delle iniziative portate a termine nel corso dell'anno 2016, riguardo agli obblighi di pubblicazione, così come modificati dal predetto decreto n. 97, e vengono tracciate le linee di attività per assicurare la più ampia trasparenza dell'azione amministrativa, in ottemperanza a quanto previsto dal FOIA italiano. In particolare, si evidenzia l'attuazione dell'istituto dell'accesso civico "generalizzato".

3.2 Il modello organizzato e la Rete dei referenti

Per quanto riguarda i sistemi informativi a supporto dell'attuazione del predetto Programma, ai sensi di quanto previsto nella [Delibera ANAC n. 1310/2016](#), è stato predisposto un dettagliato "Schema dei flussi informativi e delle responsabilità" (allegato al PTPC), nel quale sono indicati, per ogni singolo obbligo di pubblicazione, i responsabili dell'individuazione/elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

L'Amministrazione ha, altresì, individuato i "Referenti per la trasparenza" e cioè la rete di strutture e figure responsabili che a livello dipartimentale curano e coordinano la funzione di raccolta e trasmissione dei dati da pubblicare nell'area "Amministrazione trasparente". Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, per svolgere al meglio la sua attività di controllo e vigilanza sugli adempimenti in materia di trasparenza, si avvale dunque della collaborazione, costante e continua, di una rete di Referenti dipartimentali, precisamente individuati.

Alla trasmissione dei dati provvedono gli uffici detentori dei dati indicati nel predetto "Schema dei flussi informativi e delle responsabilità" per il tramite delle strutture dipartimentali individuate come "Referenti per la trasparenza", mentre le attività di pubblicazione sono curate dall' Ufficio che supporta il responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (UAPC). L'Archiviazione dei dati è effettuata per un periodo di 5 anni, salvi gli specifici termini indicati dal decreto trasparenza per taluni obblighi e salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali.

Con riferimento al modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati, ovvero alla ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti che concorrono alla pubblicazione dei medesimi, la Direzione per la comunicazione istituzionale (DCI) cura, con cadenza annuale, in collaborazione con l'UAPC, il monitoraggio dell'attuazione degli obblighi previsti dalla normativa in vigore. Degli esiti del monitoraggio svolto si dà conto nel "Report annuale sull'attuazione degli obblighi in materia di trasparenza, sull'utilizzo dei dati e sull'efficacia dell'istituto dell'accesso civico", che la DCI invia al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 30 novembre di ogni anno. In tale Report è presente una apposita sezione relativa all'effettivo utilizzo dei dati, con l'indicazione degli accessi rilevati, formulando eventuali proposte sull'adozione di strumenti di rilevazione dei dati che permettano di ottenere un'analisi nel dettaglio delle informazioni maggiormente utilizzate.

3.3 Il rispetto degli obblighi di pubblicazione

L'Amministrazione, nel corso del 2017, ha provveduto alla manutenzione dell'area "Amministrazione trasparente" attraverso l'aggiornamento costante dei dati e delle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria, nonché della struttura di navigazione dell'area e delle singole pagine, per adeguarla alle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016.

L'attività di verifica ed Attestazione dell'assolvimento di alcuni degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità da parte dell'OIV è stata svolta con le modalità recate nella [delibera ANAC n.236/2017](#), concentrando l'attività di monitoraggio su quelli ritenuti particolarmente rilevanti sotto il profilo dell'uso delle risorse pubbliche. L'Attestazione doveva tener conto dello stato di pubblicazione dei dati al 31/3/2017 ed il 30 aprile era il termine individuato per lo svolgimento della attività. Il procedimento e le modalità utilizzate per condurre la rilevazione fanno parte di un processo oramai consolidato, che prevede il salvataggio della pagina relativa agli obblighi monitorati, mediante uno *screen shot*, alla data di monitoraggio; il monitoraggio condotto dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, funzionale alla successiva attività da parte dell'OIV di autonoma verifica di conformità della pubblicazione delle informazioni e dei dati in argomento. L'esito di tale verifica è riportato a margine della Griglia e nella "Scheda di sintesi". L'Attestazione dell'OIV, unitamente alla documentazione prevista, è stata pubblicata sul sito istituzionale del Ministero – sezione *Amministrazione trasparente* nei tempi previsti. Il grado di *compliance (conformità)* degli obblighi monitorati è risultato elevato; sono state rilevate talune limitate criticità rispetto al formato di pubblicazione aperto ed elaborabile dei documenti, così come segnalato a margine della Griglia.

3.4 Il monitoraggio sul Codice di comportamento

Fra le misure obbligatorie previste dal PTPC 2017 – 2019 figura il monitoraggio sullo stato di attuazione del Codice di Comportamento, adottato con Decreto ministeriale 5 aprile 2010. Sono tenuti all'osservanza dei doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta stabiliti dal predetto Codice tutti i dipendenti del MEF, i dipendenti delle altre amministrazioni in servizio presso il Ministero, nonché tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, i titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche ed i collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.

Nel corso dell'anno 2017 risulta che siano pervenute 14 segnalazioni che hanno dato luogo a procedimenti disciplinari per violazione specifica delle norme del Codice di comportamento; più in dettaglio n. 6 sanzioni, 4 archiviazioni, 4 procedimenti attivati/in corso ⁴

Sul punto, si rinnova l'importanza di assicurare il coordinamento tra i contenuti del codice e il sistema di misurazione e valutazione della performance, nel senso della rilevanza del rispetto del Codice ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente o dall'ufficio.

3.5 Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della trasparenza ed integrità

Tra gli altri elementi da considerare al fine di un monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della trasparenza ed integrità si evidenzia quanto segue, sulla base degli elementi conoscitivi disponibili.

Non risulta siano stati adottati nei confronti del MEF atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni, né provvedimenti da parte dell'ANAC nell'esercizio dei poteri di vigilanza e controllo sull'effettiva applicazione ed efficacia delle misure adottate dal Piano nazionale anticorruzione e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, nonché sul rispetto delle regole in materia di trasparenza.

E' stata attivata, altresì, la procedura di *whistleblowing*, nonché misure ulteriori (specifiche) rispetto a quelle obbligatorie generali. E' stato svolto un monitoraggio sul rispetto da parte delle società controllate degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Sono pervenute nel corso del 2017 n. 2 richieste di accesso civico "semplice", che comunque non hanno dato corso ad un adeguamento nella pubblicazione dei dati.

Il monitoraggio dello stato di attuazione di tutte le misure specifiche associate ai processi con livello di rischio rilevante/critico, al fine di valutarne gli esiti in vista della predisposizione del PTPCT 2018 –2020 è stato svolto nel mese di dicembre. Le misure risultano in massima parte già adottate dalle strutture responsabili o in corso di attuazione (alcune di queste ultime sono in corso di ultimazione nel 2018 e quindi riproposte nel Piano 2018-2020).

E' risultata, in generale, una sostanziale conferma delle misure proposte nel PTPC 2017-2019, il che può essere considerato un indice di accuratezza nella individuazione delle azioni di trattamento dei rischi parte delle strutture. Si segnala che alcuni Dipartimenti stanno attuando

⁴ Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione – [anno 2017](#)

misure di mitigazione dei rischi associati ai processi inerenti all'attività prelegislativa e normativa in generale, anche al fine di garantire la riservatezza delle informazioni oggetto di trattamento. Sotto quest'ultimo profilo, in una visione integrata dei processi in questione andrebbe valutata l'opportunità⁵ di adottare Linee guida comuni per tutte le strutture ministeriali. Il monitoraggio è stato svolto anche in ordine all'attuazione delle misure "obbligatorie" e di quelle provenienti da Piani precedenti. Si auspica, infine, così come rappresentato dal RPC del MEF, che l'obiettivo del monitoraggio sia sempre di più nel futuro non solo quello di verificare il grado di attuazione delle misure, ma anche di acquisire elementi di giudizio da parte delle strutture sull'efficacia delle misure adottate in termini di mitigazione del rischio corruttivo associato ai processi, tenuto conto dei fattori abilitanti. Tale fase conoscitiva consentirà di ottenere elementi utili per avviare il processo di riponderazione dei livelli di rischio, in modo da poter valutare il rischio "residuo" associato a ogni processo in seguito alla concreta attuazione delle misure di mitigazione proposte.

Da ultimo, nel segnalare che l'Amministrazione nella predisposizione del Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ha assicurato il coordinamento con il Piano della performance, per il quale sono stati individuati da parte dei Centri di responsabilità specifici obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione, in coerenza con le indicazioni contenute nell'Atto di indirizzo del Ministro sulla materia, si auspica che tale coordinamento sempre di più costituisca un'efficace strumento di collegamento fra la pianificazione strategica e le misure di prevenzione della corruzione, di cui si dare specifica evidenza analitica nel PTPC e nel Piano della performance. In tal modo, l'attuazione della prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità costituisce una responsabilità organizzativa dei dirigenti del Ministero, oggetto di misurazione. Si raccomanda in proposito di voler esplicitare tale collegamento per tutte le strutture organizzative interessate al PTPC, ivi compresi gli uffici dirigenziali, e di migliorare, coerentemente, l'adeguatezza dei relativi indicatori di misurazione.

⁵ Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza – 2018-2020

4 Definizione e gestione degli standard di qualità e coinvolgimento degli stakeholder

Il Ministero dell'economia e delle finanze svolge principalmente attività di regolazione, vigilanza, controllo ed amministrazione indiretta. La struttura che primariamente fornisce servizi è il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi, in particolare servizi generali di funzionamento e personale (all'interno del MEF), ma anche servizi istituzionali diretti alle amministrazioni pubbliche (quali ad es. il programma di razionalizzazione acquisti, indennizzi, risarcimenti, vittime del dovere, etc.).

Il Ministero, inoltre, fornisce anche molteplici servizi ed informazioni ai cittadini, alle imprese ed ai professionisti (quali ad es. carta acquisti, antiriciclaggio, revisione legale, etc.). Pertanto, sin dal 2016, all'interno del Piano della prevenzione della corruzione e del Piano della performance è stato individuato un primo elenco di attività e servizi presidiati dal Ministero, cui sono stati correlati i principali *stakeholder* di riferimento. Tali aree di attività a volte si sovrappongono in ragione del numero e della tipologia di attività svolte da una amministrazione complessa ed articolata come il MEF, che interagisce con numerose altre amministrazioni, per cui è molto difficile definire in modo puntuale tutti gli ambiti di attività trasversali, si pensi ad esempio all'attività pre-legislativa o a tutti gli enti sottoposti alla vigilanza contabile e finanziaria del MEF.

Il MEF ogni anno conduce numerose indagini di *Customer Satisfaction* sulla qualità dei servizi erogati, sull'informazione ed assistenza prestata agli utenti dalle diverse strutture del Ministero con l'obiettivo di formulare, partendo dai reclami e dai suggerimenti pervenuti anche all'Ufficio Relazioni con il Pubblico, delle proposte per il miglioramento della qualità dei servizi erogati. Nel corso del 2017, le indagini di *Customer Satisfaction*, concluse con esito positivo, si sono concentrate sull'analisi di molteplici aspetti e sono state indirizzate a un duplice target, interno ed esterno al MEF, evidenziando un buon livello di qualità nei servizi erogati.

Si auspica, pertanto, che l'Amministrazione prosegua integrando, migliorando e affinando l'analisi sugli *stakeholder* di riferimento, nonché sugli strumenti di controllo della qualità, anche attraverso l'inserimento di obiettivi del ciclo del controllo strategico e della performance, che rilevino il grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti per le attività ed i servizi erogati.

5 Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

L'attività di monitoraggio svolta dall'OIV ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009, è stata realizzata con il supporto della Struttura tecnica permanente sia attraverso l'analisi dei dati

ottenuti tramite l'accesso diretto al sistema informativo SisP e delle informazioni trasmesse dai Centri di responsabilità e dal Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, sia attraverso numerosi incontri con i referenti, contatti telefonici e scambi di mail. Per il futuro, tale modalità di monitoraggio sarà revisionata e potenziata anche alla luce di quanto disposto dall'art. 14, comma 4-ter del d.lgs. 150/2009, in tema di accesso dell'OIV agli atti, ai documenti e ai sistemi informativi dell'amministrazione.

6 Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi del ciclo 2018-2020

Il processo di pianificazione strategica 2018-2020 ha preso avvio con l'emanazione [dell'Atto di indirizzo per l'individuazione delle priorità politiche \(27 luglio 2017\)](#), revisionato nella struttura in linea con le indicazioni recate nel novellato articolo 10 del d.lgs. n. 150. La nuova impostazione, partendo dal [Documento di economia e finanza 2017](#), si basa sulle misure del "Programma Nazionale di Riforma" e sui suoi ambiti di azione che ne costituiscono gli assi portanti, considerati metodologicamente il punto di partenza per avviare l'intera fase di pianificazione. Tale documento avvia e supporta il processo di proposta ed elaborazione degli obiettivi contenuti nel Piano della performance e nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione. Dalla ponderazione tra programmazione strategica e programmazione finanziaria – tenendo conto delle risorse umane, economiche e strumentali – sono state declinati gli obiettivi delle diverse unità organizzative.

Il contesto normativo in cui sono stati sviluppati i suddetti documenti è stato profondamente innovato, così come già rappresentato, dal [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, nonché dalle modifiche intervenute per effetto della riforma del bilancio dello Stato.

Una rilevante innovazione di processo, certamente assai positiva, nella gestazione del [Piano della performance 2018-2020](#) deve ricondursi alla collaborazione azionata tra il MEF e il Dipartimento della Funzione Pubblica, il quale, con il cruciale contributo della Commissione Tecnica appositamente istituita, ha scelto di esercitare le proprie funzioni di impulso e coordinamento in materia di performance attivando alcuni Laboratori interattivi, nel cui ambito promuovere e

sperimentare sul campo innovazioni calibrate rispetto ai contesti, destinate a divenire strutturali. In particolare, gli obiettivi della pianificazione sono stati raccolti ed aggregati (partendo da sei aree strategiche) in coerenza con le “priorità politiche”, in modo da favorire, in concreto, un’impostazione sempre più integrata dei percorsi di pianificazione delle politiche pubbliche. E’ stato così introdotto, sperimentalmente, un esercizio di stesura e di presentazione del Piano declinato in ragione dei destinatari, soprattutto in prospettiva del proposito di generare processi di pianificazione sempre più integrati e orientati alla società civile. Gli obiettivi relativi alla pianificazione triennale per il triennio 2018-2020 sono stati ridefiniti e raggruppati a livello di Ministero e misurati, ove possibile, con indicatori di *outcome*. La programmazione riferita all’anno 2018 è stata, invece, declinata per Centro di responsabilità, al fine di dare evidenza del contributo di ciascun Dipartimento alla realizzazione degli obiettivi specifici di Ministero.

La [Direttiva generale per l’anno 2018](#) contiene gli obiettivi e le risorse assegnate ai singoli Centri di responsabilità per l’anno di riferimento e la relativa programmazione operativa, declinata sino a livello di unità organizzative di primo livello . In tal modo la Direttiva continua a costituire il documento di programmazione annuale che contiene la rappresentazione di tutte le attività del Ministero, assicurando una visione immediata e complessiva dei risultati da realizzare.

Gli obiettivi individuali per l’anno 2018, in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, sono stati, alla data odierna, assegnati alle strutture dirigenziali secondo un processo di declinazione dei risultati attesi derivanti dai piani, quali formalizzati nel Piano della performance e nella Direttiva generale dell’azione amministrativa, in coerenza con le interazioni tra le diverse strutture organizzative.