

Febbraio  
2014

# *RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLE AMMINISTRAZIONI CENTRALI 2012*

(ART. 13, COMMA 6, LETTERA N)  
DEL D. LGS. N. 150/2009)



**A.N.A.C.**

Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione  
e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche



## Sommario

<b>UNA VISIONE D'INSIEME: CRITICITA' E MIGLIORAMENTI</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b> <b>PREMESSA</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b> <b>IL CONTESTO</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b> <b>LE NUOVE DISPOSIZIONI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b> <b>UN QUADRO D'INSIEME</b> .....	<b>15</b>
4.1    LE INDICAZIONI E LE INIZIATIVE DELL'A.N.AC. ....	15
4.2    IL PERIMETRO DELL'ANALISI .....	16
4.3    IL RISPETTO DELLE SCADENZE .....	22
4.4    GLI OIV E IL PROCESSO DI VALIDAZIONE.....	25
4.5    LA METODOLOGIA DI ANALISI .....	27
<b>5</b> <b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>31</b>
5.1    IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI .....	31
5.2    L' ANALISI PER AMBITI DI SIGNIFICATIVA RILEVANZA.....	38
5.2.1    IL CONTENIMENTO DELLA SPESA .....	40
5.2.2    LA DIGITALIZZAZIONE .....	43
5.2.3    GLI STANDARD DI QUALITÀ E LE CARTE DEI SERVIZI .....	45
5.2.4    LE PARI OPPORTUNITÀ, IL BILANCIO DI GENERE E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	47
5.2.5    LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ.....	51
5.3    IL COLLEGAMENTO TRA IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DI BILANCIO .....	52
5.4    LA PERFORMANCE DELLE ARTICOLAZIONI TERRITORIALI.....	55
<b>6</b> <b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>58</b>
6.1    L'ESITO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	61
6.2    IL COLLEGAMENTO TRA LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E I LIVELLI DI PREMIALITÀ .....	68
6.3    L'EROGAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DI RISULTATO E DELLE COMPONENTI ACCESSORIE LEGATE ALLA PREMIALITÀ. ....	72
<b>7</b> <b>LE PRINCIPALI CRITICITÀ E MIGLIORAMENTI</b> .....	<b>76</b>
7.1    I MINISTERI.....	80
7.2    GLI ENTI PREVIDENZIALI .....	82
7.3    GLI ENTI DI RICERCA .....	85
7.4    GLI ENTI PARCO NAZIONALI .....	88
7.5    GLI ALTRI ENTI .....	90
<b>8</b> <b>LA PUBBLICAZIONE DEI DATI</b> .....	<b>93</b>
<b>ALLEGATI</b> .....	<b>96</b>
<b>ALLEGATO 1: GLI ACRONIMI DELLE AMMINISTRAZIONI</b> .....	<b>97</b>
<b>ALLEGATO 2: GLI OBIETTIVI STRATEGICI NELL'AMBITO DEL CONTENIMENTO DELLA SPESA</b> .....	<b>100</b>
<b>ALLEGATO 3: GLI OBIETTIVI STRATEGICI NELL'AMBITO DELLA DIGITALIZZAZIONE</b> .....	<b>105</b>
<b>ALLEGATO 4: GLI OBIETTIVI STRATEGICI NELL'AMBITO DEGLI STANDARD DI QUALITÀ E CARTE DEI SERVIZI</b> .....	<b>109</b>
<b>ALLEGATO 5: GLI OBIETTIVI STRATEGICI NELL'AMBITO DELLE PARI OPPORTUNITÀ</b> .....	<b>110</b>
<b>ALLEGATO 6: GLI OBIETTIVI STRATEGICI NELL'AMBITO DELLA TRASPARENZA</b> .....	<b>111</b>



## UNA VISIONE D'INSIEME: CRITICITA' E MIGLIORAMENTI

### *La valutazione della performance: lavori ancora in corso*

Anche il Ciclo della *performance* 2012 si è sviluppato in un contesto di grave congiuntura economica e in presenza di ulteriori provvedimenti legislativi di contenimento e di razionalizzazione della spesa che, nella prospettiva del superamento dell'approccio delle riduzioni lineari di spesa, hanno cercato di introdurre alcuni primi interventi di carattere selettivo e fondati su processi di riorganizzazione delle amministrazioni.

Le modifiche normative intervenute nel corso del 2013 (d.l. n. 101/2013 come convertito in legge n. 125/2013) sull'assetto dell'Autorità e soprattutto, per quel che rileva in queste sedi, sulle competenze relative alla *performance* (passate all'ARAN per i mesi di settembre e ottobre, per poi ritornare in seno all'Autorità) hanno condizionato tempi e modalità del Ciclo 2012, nonché della nomina degli OIV al termine del loro primo triennio di attività, proprio nella fase conclusiva del Ciclo stesso.

### *Il rispetto dei tempi del Ciclo: una criticità che permane*

La tempestiva adozione degli strumenti in cui è articolato il Ciclo della *performance* nelle sue diverse fasi di programmazione, attuazione, consuntivazione e validazione è un elemento cruciale per la efficacia del processo. In tale prospettiva, appare indispensabile una maggiore attenzione delle amministrazioni verso il rispetto delle scadenze del Ciclo. Più della metà delle amministrazioni del perimetro oggetto di analisi non ha adottato i documenti del Ciclo nei termini previsti. Tra i diversi aspetti, il più critico appare il ritardo nell'adozione del Piano della *performance* che condiziona sin dall'inizio l'efficacia dell'intero Ciclo, nonché quello relativo all'adozione del Programma per la trasparenza.

Più in generale, i tempi di chiusura del Ciclo della *performance* 2012, resi più lunghi dalle modifiche e dalle incertezze degli assetti istituzionali, le profonde innovazioni introdotte nel corso del 2013, con particolare riferimento alla nuova disciplina anticorruzione, possono comportare il rischio di una rappresentazione della situazione delle amministrazioni già in parte superata dalla realtà. Tuttavia, le criticità evidenziate in questa sede costituiscono un punto di riferimento per valutare ed apprezzare più efficacemente i miglioramenti attesi e in corso di realizzazione.

### *La necessità di semplificazione*

I recenti e innovativi provvedimenti legislativi in materia di trasparenza ed anticorruzione hanno introdotto nuovi adempimenti a carico delle amministrazioni e verifiche della loro attuazione da parte degli OIV. Tali disposizioni, di grande rilievo politico e che rispondono a significative aspettative dei cittadini, hanno contribuito ad accrescere la quantità degli adempimenti, che si aggiungono a quelli precedenti, con la opportuna evidenziazione delle connesse responsabilità dirigenziali. La successiva stratificazione degli obblighi a carico delle amministrazioni e degli OIV tende, però, a sottovalutare il costo-opportunità degli stessi, l'esistenza di un *trade-off* tra qualità e quantità delle informazioni disponibili e le conseguenze che tali fenomeni determinano sull'efficacia stessa delle disposizioni.

Peraltro, dopo alcuni anni di applicazione, l'esperienza fornisce utili indicazioni sulle opportunità di semplificazione e riduzione degli adempimenti relativi al Ciclo della *performance*, la cui adozione comporterebbe una riduzione di costi ed attività amministrative, con effetti positivi sul perseguimento delle stesse finalità normative. A tal proposito, appare necessaria la semplificazione, o la eliminazione, degli adempimenti sia in termini di sovrapposizione tra gli strumenti di programmazione esistenti, sia in termini di differenziazione in relazione alle caratteristiche dimensionali delle amministrazioni. Ad esempio, riguardo al primo aspetto si ribadisce quanto già riportato nella precedente Relazione 2011, ossia la sovrapposizione nei Ministeri tra Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (art 14 del d.lgs. n.165/2001) e Piano della *performance* e tra Relazione sullo stato della spesa (art 3, comma 68, legge n. 244/2007) e Relazione sulla *performance*. Per quel che riguarda gli Enti pubblici nazionali (compresi gli enti pubblici di ricerca e le università), si tratta della sovrapposizione tra i documenti di programmazione di varia denominazione (ad esempio, il Piano strategico pluriennale dell'Inps, o il Programma strategico triennale dell'Istat) a seconda della singola amministrazione e/o del comparto, ove siano previsti, e il Piano della *performance*.

Con riferimento al secondo aspetto, sarebbe utile, anche per ragioni di economicità, che gli OIV dei Ministeri vigilanti estendano la loro competenza anche sugli enti vigilati, in particolare per quelli di piccola dimensione. Allo stesso modo, potrebbe essere opportuno istituire OIV in forma associata che vigilino su amministrazioni aventi caratteristiche simili, come, ad esempio, per gli Enti parco nazionali, anche al fine di consentire la realizzazione di attività *benchmarking*. Inoltre, l'adozione dei documenti relativi al Ciclo della *performance* (Piano e Relazione), potrebbe essere differenziata sia in base alla natura che alla dimensione delle amministrazioni. In particolare, per gli enti di piccole dimensioni, il Piano della *performance* e la Relazione potrebbero coincidere con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio a preventivo e consuntivo (previsto ed obbligatorio

per tutti gli enti pubblici, assieme alla redazione del bilancio per missioni e programmi, come da d.lgs. n. 91/2011), con l'aggiunta degli obiettivi individuali del personale dirigente.

### *La inadeguatezza dei sistemi informativi di supporto al Ciclo della performance*

L'analisi ha confermato le criticità evidenziate con riferimento al primo anno di avvio del processo. Infatti, la maggioranza delle amministrazioni sottolinea le carenze in termini di sistemi informativi a supporto della misurazione e valutazione della *performance*, nonostante gli investimenti pubblici degli ultimi anni. Ciò che viene evidenziato, piuttosto che l'assenza, riguarda principalmente la mancata integrazione dei sistemi informatici e, in particolare, quella tra controllo di gestione (per centri di costo e processi) e controllo strategico (degli obiettivi, indicatori e target).

Pertanto sembra emergere una sostanziale sottovalutazione, da parte delle amministrazioni, della rilevanza degli strumenti informativi per il rispetto delle scadenze temporali del Ciclo, per la definizione degli obiettivi strategici e le relative metodologie, per la possibilità di intervenire con correzioni tempestive, per valutare e diffondere in modo trasparente i risultati: dunque, per la effettività stessa del processo.

Nonostante dall'analisi degli obiettivi strategici riguardanti l'ambito della digitalizzazione si rilevi l'attenzione da parte delle amministrazioni verso l'informatizzazione dei processi interni, essa risulta soltanto indirettamente collegata ai sistemi informativi di supporto al Ciclo della *performance*.

### *Il Ciclo della performance per l'attuazione delle strategie di governo: uno strumento efficace?*

L'analisi conferma, purtroppo, una criticità già rilevata nella fase di avvio della nuova disciplina introdotta con il d.lgs. n. 150/2009, relativa al significato ed alla rilevanza attribuita dai decisori politici al Ciclo della *performance*. Il processo di programmazione e valutazione non è ancora divenuto lo strumento attraverso il quale il livello politico è supportato nella definizione, nell'attuazione e nel monitoraggio delle politiche perseguite. Se, da un lato, la instabilità politica e la logica "emergenziale" con cui sono state assunte le principali decisioni e le scelte delle politiche pubbliche hanno condizionato fortemente il Ciclo della *performance*, occorre riflettere approfonditamente sulle ragioni per cui gli attori politici non abbiano colto le opportunità offerte dalla nuova disciplina. In questa prospettiva, è opportuno valutare criticamente l'adeguatezza degli strumenti proposti dalla normativa, alle esigenze di governo delle amministrazioni centrali ed alla flessibilità necessaria dell'attività di governo, nonché la loro coerenza con i tempi e le modalità delle scelte politiche.

Questa valutazione è tanto più necessaria se si considerano i profondi legami esistenti tra il Ciclo della *performance* e gli strumenti di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza – rispettivamente il Piano triennale di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità – che dovrebbero consentire alla normativa anticorruzione di andare a regime nel 2014.

Una particolare attenzione critica va segnalata con riferimento ai Ministeri, che svolgono in modo significativo il ruolo di soggetti finanziatori di enti decentrati sul territorio, cui sono devolute le funzioni dell'intervento pubblico, in termini di regolazione e produzione di servizi in settori strategici (ad esempio, scuole, beni culturali, ecc.). In questa prospettiva, non appare sufficientemente rappresentata la *performance* relativa all'attività e alla vigilanza dei Ministeri. La stessa problematica sussiste anche per le articolazioni territoriali, rendendo difficile attività di *benchmarking*, utili a promuovere una maggiore efficienza ed efficacia della attività svolte e dei servizi resi.

#### *La valutazione della performance organizzativa: miglioramenti effettivi o formali?*

Una delle maggiori criticità riguarda l'appropriata definizione di obiettivi, indicatori e target in termini di rilevanza e misurabilità effettiva. Lo stesso si può dire per il collegamento delle risorse economico-finanziarie con gli obiettivi strategici e operativi. In particolare, è necessario proseguire il lavoro intrapreso nel fissare traguardi maggiormente ambiziosi e nel definire una più chiara correlazione tra gli obiettivi, gli indicatori e i target, da un lato, e la quantità/qualità delle risorse impiegate, dall'altro. Su quest'ultimo aspetto, a partire dal Ciclo 2013 le indicazioni dell'Autorità dovrebbero trovare riscontro in una maggiore coerenza per i Ministeri tra gli obiettivi strategici (e le risorse) previsti nella Nota integrativa al bilancio e quelli del Piano della *performance*.

Gli straordinari risultati positivi nel conseguimento della gran parte gli obiettivi strategici, rendicontati da parte di tutte le amministrazioni, appaiono irrealistici ed in contrasto con la percezione dei cittadini sull'efficacia dell'azione delle amministrazioni pubbliche centrali. In sostanza, appare evidente il "cortocircuito logico" tra le difficoltà del contesto, la riduzione delle risorse disponibili, le criticità organizzative e, a dispetto di tutto ciò, la capacità di conseguimento brillante degli obiettivi strategici. Solo in pochissimi casi le amministrazioni hanno evidenziato auto criticamente le difficoltà di conseguimento dei *target* prefissati e gli OIV hanno contribuito significativamente a tale rigoroso processo di autovalutazione.

Infine, dall'analisi degli obiettivi strategici definiti per alcuni ambiti di significativa rilevanza (come indicati nella delibera n. 6/2013: contenimento della spesa, digitalizzazione, pari opportunità,

standard di qualità e carte dei servizi, trasparenza e integrità) vengono confermate le criticità sopra evidenziate, anche se già per circa la metà delle amministrazioni analizzate, è possibile individuare obiettivi strategici riconducibili ad almeno un ambito di significativa rilevanza. Gli obiettivi, indicatori e *target* maggiormente rappresentati sono relativi al contenimento della spesa e alla digitalizzazione; l'ambito delle pari opportunità registra l'attenzione più bassa e fa riferimento non solo alla dimensione di genere, ma anche alle disabilità e all'età. Le riduzioni di spesa sono spesso legate a processi di riorganizzazione che, a volte, riguardano anche l'intera rete territoriale in cui si articolano le amministrazioni, mentre per la digitalizzazione, gli obiettivi strategici si possono distinguere sostanzialmente in: obiettivi di digitalizzazione dei servizi erogati all'utenza, obiettivi di digitalizzazione dei servizi intermedi tra amministrazioni e obiettivi di digitalizzazione dei processi interni. In generale, si rileva un grado di raggiungimento di questi obiettivi molto elevato che deve far riflettere sulla loro adeguatezza, anche alla luce dei segnali di segno opposto derivanti dal dibattito in corso.

#### *La valutazione delle performance individuale: tra vincoli normativi e timidezza dell'approccio*

L'impianto della riforma per la parte relativa alla valutazione della *performance* individuale, è stato certamente condizionato dai vincoli posti sul versante contrattuale e delle dinamiche retributive del pubblico impiego, con il conseguente avvio di una lunga fase transitoria caratterizzata dalla scarsità delle risorse disponibili e dal differimento dell'attuazione di alcuni degli strumenti previsti.

La valutazione dei dirigenti (di prima e seconda fascia) appare divenuta una prassi ormai generalizzata in tutte le amministrazioni, a differenza di quella del personale non dirigente, che appare ancora alle sue prime, assai timide, esperienze. In molti casi la valutazione non è, però, ancora completata un anno dopo la conclusione del periodo di riferimento. Ed anche in questo caso le criticità più significative riguardano il personale non dirigenziale.

Appare preoccupante che, nella gran parte dei casi in cui è applicata, la valutazione dei dirigenti di prima fascia e seconda registra una significativa concentrazione nella classe più alta: la quasi totalità ha conseguito una valutazione non inferiore al 90% del livello massimo atteso (ad eccezione degli Enti previdenziali).

Allo stesso modo, appare fortemente critico il legame tra gli esiti della valutazione individuale e le forme di incentivazione premiale previste, spesso legate alle modalità ed alle procedure dagli accordi contrattuali pre-riforma.



Il confronto tra distribuzione dei dipendenti per classi di punteggio della valutazione e per fasce di premialità, ha evidenziato una sostanziale coincidenza, rilevando, quindi, che l'aspetto cruciale da affrontare è quello della differenziazione della valutazione.

Peraltro, la parte relativa agli esiti della valutazione individuale è quella che appare meno approfondita nei documenti predisposti dalle amministrazioni e, di conseguenza, alcuni OIV non hanno proceduto alla validazione delle relative sezioni, pur validando la Relazione sulla *performance* nel suo complesso.

Le difficoltà che la gran parte delle amministrazioni manifestano nel dare attuazione al percorso finale del Ciclo, quello che lega *performance* individuale e premialità, costituisce un *vulnus* significativo della riforma e rischia di comprometterne significato ed efficacia. Tale aspetto appare particolarmente rilevante in una fase nella quale le amministrazioni sono coinvolte in un complesso processo di riorganizzazione e di revisione strutturale della spesa.

#### *Le criticità nella pubblicazione dei dati sul Ciclo della performance*

Appare indispensabile il nesso tra trasparenza e rendicontazione della *performance* per garantire la effettiva *accountability* delle amministrazioni e la conoscenza da parte dei cittadini di obiettivi, risultati e qualità dell'azione amministrativa.

Se è da ritenersi ampia la diffusione dei documenti del Ciclo della *performance*, poco confortante è il quadro relativo alla pubblicazione dei dati sulla gestione dei servizi e alle modalità di applicazione della premialità per incentivare la *performance* individuale. Si tratta di una criticità significativa, poiché la trasparenza dei criteri e modalità della valutazione della *performance* individuale e del collegamento con l'applicazione degli strumenti contrattuali di incentivazione, costituisce un elemento fondamentale sia per il completamento del Ciclo della *performance*, sia per garantire trasparenza per tutti gli *stakeholders*.

Altrettanto critica è la situazione della pubblicazione dei dati relativi a tempi e qualità di erogazione dei servizi. Le amministrazioni non hanno colto l'opportunità di individuare alcune categorie di servizi che, per la loro rilevanza strategica e finanziaria o per le caratteristiche di *front-office*, possono essere oggetto di un'attenzione specifica di gestione e rendicontazione.

## 1 PREMESSA

Il d.lgs. n. 150/2009 attribuisce alla Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche - A.N.AC. il compito di fornire “supporto tecnico e metodologico all’attuazione delle varie fasi del Ciclo di gestione della *performance*” (art. 13, comma 6, lettera a), nonché quello di verificare “la corretta predisposizione del Piano e della Relazione sulla *performance* delle amministrazioni centrali” e di analizzare “a campione (...) quelli degli Enti territoriali, formulando osservazioni e specifici rilievi” (art. 13, comma 6, lettera c). In particolare, la Relazione sulla *performance*, prevista dall’art. 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale ciascuna amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell’anno precedente, concludendo in tal modo il Ciclo di gestione della *performance*.

L’esercizio della funzione di monitoraggio sulla corretta applicazione degli strumenti individuati dal d.lgs. n. 150/2009 e dai relativi indirizzi formulati dalla Autorità ([delibera n. 5/2012](#) e aggiornamento al 30/05/2013) si pone l’obiettivo di valutare:

- i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto a ciascun obiettivo programmato e alle risorse finanziarie associate;
- gli eventuali scostamenti registrati nel corso dell’anno, le cause e le misure correttive da adottare;
- gli eventuali risparmi conseguiti sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell’erogazione, nei limiti e con le modalità ivi previsti, del premio di efficienza di cui all’art. 27, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009;
- il bilancio di genere realizzato dall’amministrazione;
- lo stato di attuazione della riforma.

In questo documento si presenta un’analisi di tutti i documenti relativi alla *performance*, alla trasparenza e integrità e alla qualità dei servizi pubblici predisposti dalle amministrazioni centrali con riferimento al Ciclo della *performance* 2012.

L’analisi è stata condotta raggruppando gli Enti in considerazione dell’attività svolta, discostandosi in parte dalla classificazione prevista dalla legge n. 70 del 1975 e dai comparti della contrattazione collettiva nazionale.

Infine, è opportuno ricordare che il d.l. n. 101/2013, nell’ambito di una serie di “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”, ha

previsto rilevanti cambiamenti delle funzioni dell'Autorità. In particolare, era inizialmente previsto il trasferimento all'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) delle competenze in materia di *performance* ed il trasferimento al Dipartimento della funzione pubblica (DFP) delle competenze in materia di qualità dei servizi. L'assetto delle competenze è stato poi modificato in sede di conversione del decreto, con la legge 30 ottobre 2013, n. 125, mantenendo all'Autorità le competenze in materia di *performance* e qualità. Tali modifiche dell'assetto istituzionale, relative alle procedure ed agli interlocutori delle amministrazioni e degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), hanno determinato incertezze, ritardando il rispetto delle scadenze previste per varie tipologie di adempimenti, tra i quali anche le nomine degli OIV, chiamati a svolgere, tra l'altro, le rilevanti funzioni di attestazione e validazione. Tali disposizioni sono intervenute anche sulla stessa organizzazione e composizione dell'Autorità, cambiandone alcune attribuzioni e, di conseguenza, il nome da CiVIT in A.N.AC., Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

## 2 IL CONTESTO

Anche l'anno 2012 si inserisce nel quadro di una difficile congiuntura economica, che ha imposto, secondo una linea di tendenza già in atto, l'adozione di provvedimenti legislativi finalizzati al contenimento ed alla razionalizzazione della spesa pubblica, con inevitabili riflessi sull'operato delle pubbliche amministrazioni e, quindi, sul processo di attuazione del disegno riformatore e sull'attività della Autorità.

Con l'insediamento del Governo Monti, si è aperta una fase parzialmente nuova, nella quale, dopo l'adozione del c.d. decreto "Salva Italia" (d.l. n. 201/2011, convertito con modificazioni con legge n. 214/2011), il processo di revisione della spesa, già sperimentato in precedenti esperienze, è stato individuato come uno strumento fondamentale di politica economica, finalizzato a razionalizzare la spesa pubblica grazie ad una sua maggiore efficienza e rendendo disponibili, quindi, risorse per obiettivi di riduzione della pressione fiscale e di crescita.

In questa direzione si sono posti il d.l. n. 52/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 94/2012, con il quale è stata prevista, tra l'altro, la nomina di un Commissario di Governo per la razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi, nonché il successivo d.l. n. 95/2012, convertito con modificazioni con legge n. 135/2012 (c.d. decreto "*Spending review* bis"), che ha introdotto una serie di ulteriori interventi per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni e di riduzione della spesa, tra i quali vanno ricordati il ridimensionamento della spesa per beni e servizi, la riduzione lineare degli organici del personale e l'avvio di un processo di riordino delle province<sup>1</sup>.

Nello stesso periodo, diversi interventi normativi hanno riguardato il tema della trasparenza. Il d.l. n. 174/2012, convertito con modificazioni con legge n. 213/2012, ha sancito, tra l'altro, l'obbligo di rendere trasparente lo stato patrimoniale delle cariche pubbliche elettive e di governo degli Enti territoriali, semplificando, altresì, gli adempimenti in tema di valutazione della *performance*. Il d.l. n. 179/2012, convertito con modificazione con legge n. 221/2012, poi, nel promuovere in via generale la diffusione di infrastrutture e servizi digitali, ha posto a carico delle amministrazioni numerosi obblighi di pubblicazione sui siti istituzionali, la cui inosservanza comporta responsabilità

---

<sup>1</sup> Il perseguimento di questi obiettivi di efficienza e razionalizzazione della spesa è proseguito anche nel 2013, in particolare con il d.l. n. 69/2013 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito con legge n. 98/2013, contenente misure di razionalizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni e per il rafforzamento della *spending review*. È istituito un Comitato Interministeriale con attività di indirizzo e di coordinamento in queste materie; ai fini della razionalizzazione della spesa e del coordinamento della finanza pubblica, è stata prevista la nomina di un Commissario straordinario con il compito di formulare indirizzi e proposte, anche di carattere normativo con riferimento alle spese delle pubbliche amministrazioni, degli enti pubblici, nonché della società controllate direttamente o indirettamente da amministrazioni pubbliche che non emettono strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati.

dirigenziale e incide sulla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti. Inoltre, il d.l. n. 83/2012, convertito con modificazioni con legge n. 134/2012, nell'ambito di numerose disposizioni volte a favorire la crescita, lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo del Paese, ha introdotto l'obbligo delle amministrazioni di assicurare la pubblicità in rete dei provvedimenti attributivi di "vantaggi economici di qualunque genere" (art. 18).

Interventi normativi significativi hanno specificamente riguardato anche il tema della *performance*. Il D.P.C.M. 18 settembre 2012, emanato in attuazione dell'art. 23 del d.lgs. n. 91/2011, ha definito, ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori, oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

Il d.l. n. 78/2010, con l'introduzione di misure particolarmente incisive sul versante contrattuale e retributivo, ha condizionato l'attuazione dell'impianto della riforma, con particolare riferimento alla parte dedicata alla valutazione e alle sue conseguenze economiche. Il problema è stato affrontato, in primo luogo, con l'emanazione del d.lgs. n. 141/2011 che, nel recepire i contenuti dell'intesa siglata il 4 febbraio 2011 dal Governo e dalle Organizzazioni sindacali, ha previsto il sostanziale differimento dell'operatività del sistema delle fasce di merito di cui all'art. 19 del d.lgs. n. 150/2009 a partire dalla prossima tornata contrattuale, con la possibilità di utilizzare, nelle more, eventuali economie aggiuntive per l'erogazione di premi. Successivamente, in seguito alla stipula di un Protocollo d'intesa tra il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, gli Enti territoriali e le Organizzazioni sindacali, l'art. 5, commi 11-11 sexies, del d.l. n. 95/2012, convertito con modificazioni con legge n. 135/2012, ha ripreso il problema della disciplina transitoria applicabile in attesa della piena applicazione dell'articolo 19 del d.lgs. n. 150/2009, stabilendo i criteri per l'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale sulla base di principi selettività e di riconoscimento del merito, nonché i termini del collegamento esistente tra *performance* individuale e organizzativa, con il superamento di alcune rigidità presenti nell'originario assetto normativo.

### 3 LE NUOVE DISPOSIZIONI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE

Nel corso del 2012, oltre ai numerosi provvedimenti legislativi che hanno avuto riflessi sulle diverse aree della *performance*, trasparenza e integrità, con la legge n. 190/2012, entrata in vigore nel novembre 2012, è stata varata una disciplina organica per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Il provvedimento ha visto la luce all'esito di un lungo e articolato iter legislativo e anche al fine di corrispondere agli obblighi internazionali derivanti dalla Convenzione ONU contro la corruzione del 31 ottobre 2003 e dalla Convenzione penale sulla corruzione del Consiglio d'Europa del 27 gennaio 1999.

La legge si inserisce in un'intensa attività legislativa che ha investito l'organizzazione e il funzionamento della pubblica amministrazione nel suo complesso negli ultimi anni. L'azione riformatrice si è caratterizzata per aver perseguito gli ineludibili obiettivi di miglioramento della efficienza, della efficacia e della economicità dell'azione amministrativa, non più soltanto attraverso l'individuazione di misure destinate ad incidere sullo status del dipendente pubblico, quanto piuttosto mediante il ricorso a strumenti volti a realizzare, prima, la diffusione della cultura della valutazione, della qualità e della trasparenza, poi, la semplificazione, la digitalizzazione e la revisione della spesa pubblica e, da ultimo, il contrasto alla corruzione.

Complessivamente, ci si trova di fronte ad un disegno ambizioso, rispetto al quale va sottolineato lo stretto collegamento tra *performance* e trasparenza per la prevenzione della corruzione: quest'ultima, infatti, trova terreno fertile in un'amministrazione opaca, poco attenta alla valutazione e al merito e nell'eccesso di norme ed oneri burocratici<sup>2</sup>. Proprio in questa prospettiva va letta la scelta del legislatore di attribuire alla Autorità – già titolare, in base al d.lgs. n. 150/2009, di competenze di regolazione, vigilanza e controllo in materia di *performance*, trasparenza e integrità – anche la funzione di Autorità Nazionale AntiCorruzione.

Infine, va anche rilevato che nel quadro normativo sull'anticorruzione, la disciplina introdotta dalla legge n. 190/2012 trova un essenziale complemento nei decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013 – ai quali la legge ha delegato l'attuazione di importanti aspetti, rispettivamente con riferimento al riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e al regime delle inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni – e nel D.P.R. n. 62/2013, che ha definito le regole di condotta alle quali si devono attenere tutti i pubblici dipendenti contrattualizzati.

---

<sup>2</sup> Il collegamento tra *performance*, trasparenza e anticorruzione è messo in evidenza dall'OECD, *Italy Reviving Growth and Productivity*, Parigi settembre 2012.

## 4 UN QUADRO D'INSIEME

### 4.1 LE INDICAZIONI E LE INIZIATIVE DELL'A.N.AC.

Nel 2012 l'Autorità ha operato per consolidare le basi per l'attuazione del complesso sistema delineato dal legislatore attraverso l'elaborazione di linee guida finalizzate alla predisposizione degli strumenti di gestione della *performance*. Essa ha, inoltre, svolto una costante attività di monitoraggio, attraverso la redazione sia di relazioni di carattere generale, sia di rapporti specifici riguardanti singole amministrazioni. A queste attività sono stati affiancati anche interventi di accompagnamento attraverso tavoli tecnici e incontri con le singole amministrazioni.

In particolare, l'Autorità, sulla base dell'esperienza maturata nel corso dell'anno precedente, ha orientato l'attività del monitoraggio (ai sensi dell'art. 13 comma 6, lett. c), del d.lgs. n. 150/09) dell'avvio del Ciclo 2012 su alcuni aspetti qualitativi, ritenuti prioritari per conferire efficacia ed effettività all'azione delle amministrazioni, focalizzando l'attenzione particolarmente sul grado di integrazione tra programmazione economico-finanziaria e piani della *performance*, sull'adeguatezza di obiettivi, indicatori e i *target*, sull'integrazione tra *performance*, qualità e trasparenza, sulla valutazione individuale e, infine, sul grado di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Come risultato di questa attività, l'Autorità ha pubblicato un Rapporto generale sull'avvio del Ciclo di gestione della *performance* e 55 rapporti specifici<sup>3</sup> dedicati a ciascuna amministrazione. Sia il Rapporto generale che quelli specifici trattano in maniera integrata tutti gli elementi del Ciclo della *performance*, evitando di effettuare un esame separato dei singoli documenti, per sottolineare l'unitarietà del concetto di *performance*. Tutti i rapporti specifici sono stati inviati alle singole amministrazioni per una consultazione preventiva e le osservazioni pervenute sono state prese in considerazione dall'Autorità prima della loro pubblicazione finale.

Anche alcuni interventi di indirizzo in ambito di *performance* adottati nel corso del 2013 hanno influenzato la redazione dei documenti di rendicontazione del Ciclo della *performance* 2012. In particolare, l'Autorità ha intensificato il coinvolgimento degli OIV nell'attività di monitoraggio del Ciclo della *performance*, incrementando gli scambi informativi. Infatti, con la [delibera n. 23/2013](#), sono state approvate le linee guida relative al monitoraggio svolto dagli OIV e alla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. Al fine di una migliore programmazione delle attività degli OIV e di una più efficace organizzazione dei compiti previsti dalla normativa, la struttura della Relazione OIV sul

---

<sup>3</sup> I Rapporti specifici hanno riguardato le amministrazioni che hanno adottato il Piano della *performance* e sono pubblicati nella sezione monitoraggio del sito istituzionale della Autorità.

funzionamento del Sistema è stata rivista: la parte testuale è stata snellita a favore di un ampliamento degli allegati; sono stati introdotte una serie di schede per la raccolta delle informazioni in modo strutturato da parte degli OIV; sono stati previsti nuovi monitoraggi intermedi, relativi all'assegnazione degli obiettivi e all'applicazione degli strumenti di valutazione della *performance* individuale.

Le schede per il monitoraggio svolto dall'OIV previste dalla [delibera n. 23/2013](#) sono state inserite nel sistema di gestione dei flussi comunicativi del Portale della Trasparenza, in modo da rendere più efficace il processo. Più in generale, il Portale ha permesso di ampliare l'insieme delle informazioni a disposizione e di renderle tempestive, elaborabili e accessibili<sup>4</sup>, migliorando, rispetto all'anno precedente, la capacità di rappresentazione della *performance* realizzata dalle amministrazioni.

Infine, gli allegati delle linee guida relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla *performance* ([delibera n. 5/2012](#)) e alla validazione della stessa da parte degli OIV ([delibera n. 6/2012](#)) sono stati oggetto di aggiornamenti e integrazioni, a seguito di quanto emerso dal monitoraggio del Ciclo 2011.

#### 4.2 IL PERIMETRO DELL'ANALISI

L'elenco delle amministrazioni centrali su cui è stata svolta, con riferimento al Ciclo della *performance* 2012, l'attività di valutazione e monitoraggio da parte dell'Autorità ai fini della presente relazione è rappresentato nella tabella 1.

Le amministrazioni centrali sono state raggruppate in cinque "comparti": Ministeri, Enti previdenziali, Enti di ricerca, Enti parco nazionale (EPN), altri enti. Per esigenze di sintesi, all'interno del "comparto" Altri Enti sono state fatte confluire le amministrazioni che rientrano nelle seguenti tipologie: Enti a struttura associativa, Enti culturali e di promozione artistica, Enti di assistenza generica, Enti di promozione economica, Enti di regolazione dell'attività economica, Enti preposti a servizi di pubblico interesse, Enti preposti ad attività sportive, turistiche e del tempo libero.

La definizione di questo insieme di amministrazioni tiene conto di una serie di modifiche legislative che, nell'ottica di razionalizzare la spesa pubblica, ha determinato, da un lato, la soppressione e l'accorpamento di alcuni Enti e, dall'altro, il trasferimento di alcune competenze dell'Autorità in capo all'ANVUR.

---

<sup>4</sup> <http://consultazionebanchedati.portaletrasparenza.it/>



Per quanto riguarda il primo aspetto, infatti, dal 1° gennaio 2012 l'ENPALS e l'INPDAP sono stati incorporati nell'INPS, ai sensi dell'art. 21 del d.l. n. 201/2011, convertito con modificazioni con legge n. 214/2011. E' stata, inoltre, creata l'Agenzia per l'Italia digitale (AGID), cui sono state affidate le funzioni di DigitPA e dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione a seguito degli artt. 19 e 22 del d.l. n. 83/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 134/2012. Infine, l'Unione nazionale degli Ufficiali in congedo d'Italia (UNUCI) è stata privatizzata ai sensi del D.P.R. 18 marzo 2013, n. 50, emanato a seguito dell'art. 46, comma 1, del d.l. n. 5/2012.

In relazione al secondo aspetto, il d.l. n. 69/2013, convertito con modificazioni dalla legge n. 98/2013, modificando l'art. 13, comma 12 del d.lgs. n. 150/2009, ha stabilito che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca, vigilati dal MIUR, è svolto dall'ANVUR, nel rispetto dei principi generali in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance (art. 3, d.lgs. n. 150/2009) e in conformità ai poteri di indirizzo dell'Autorità. A seguito di ciò, il perimetro dell'analisi sul Ciclo della *performance* 2012 non include più rispetto a quello dell'anno 2011, i 14 Enti di ricerca vigilati dal MIUR<sup>5</sup>.

Infine, l'attività di approfondimento dell'Autorità sulla natura giuridica di alcuni Enti ha portato ad un affinamento del perimetro delle amministrazioni tenute a ottemperare alla normativa del d.lgs. n. 150/2009. In particolare, rispetto al precedente Ciclo, è stata esclusa l'Opera Nazionale Figli Aviatori (ONFA)<sup>6</sup> e, a partire dal 2013, sono stati inclusi ulteriori Enti<sup>7</sup>. Tra questi, l'Unioncamere, l'Agenzia nazionale per la sicurezza delle ferrovie (ANSF), l'ANVUR e l'Istituto nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti ed il contrasto delle malattie della povertà (INMP), hanno proceduto all'invio all'A.N.AC. della Relazione sulla *performance* 2012 e sono stati inclusi nella presente analisi.

---

<sup>5</sup> Consiglio nazionale delle ricerche (CNR), Consorzio per l'area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste, Istituto nazionale di astrofisica (INAF), Istituto nazionale di alta matematica "Francesco Severi" (INDAM), Agenzia spaziale italiana (ASI), Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE), Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN), Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (INGV), Istituto nazionale di ricerca metrologica (INRIM), Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI), Istituto italiano di studi germanici, Istituto nazionale di oceanografia e geofisica sperimentale (OGS), Museo storico della fisica e centro studi e ricerche Enrico Fermi, Stazione zoologica "Anton Dohrn" di Napoli.

<sup>6</sup> Il personale in servizio presso l'ONFA non rientra tra quello previsto nell'art. 1, comma 2 del d.lgs. n. 165/2001.

<sup>7</sup> Unioncamere, Accademia della Crusca, Scuola archeologica di Atene, Istituto nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti ed il contrasto delle malattie della povertà (INMP), Cassa conguaglio per il settore elettrico, Cassa conguaglio trasporti di gas petroli liquefatti, Ente nazionale per il microcredito, Agenzia nazionale per la sicurezza delle ferrovie (ANSF), Consorzio dell'Adda, Consorzio del Ticino, Consorzio dell'Oglio, Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), Consorzio del Parco Geominerario, Storico e Ambientale della Sardegna.

**Tabella 1 - Il perimetro delle amministrazioni centrali 2012**

Amministrazione	Piano performance 2012	Programma Trasparenza 2012	Relazione performance 2012	Validazione Relazione 2012	Relazione OIV funzionamento
<b>MINISTERI</b>					
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – MLPS	si	si	si	si	si
Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti – MIT	si	si	si	si	si
Ministero della Giustizia – MG	si	si	si	si	si
Ministero dei Beni e delle Attività Culturali – MIBAC	si	si	si	si	si
Ministero degli Affari Esteri - MAE	si	si	si	si	si
Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca – MIUR	si	si	si	si	si
Ministero della Salute – MSAL	si	si	si	si	si
Ministero dell'Interno – MINT	si	si	si	si	si
Ministero della Difesa –MDIF	si	si	si	si	si
Ministero dell'Ambiente – MAMB	si		si	Si	
Ministero dello Sviluppo Economico - MISE	si	si	si		si
Ministero Politiche Agricole e Forestali - MPAAF		si	si <sup>(1)</sup>	si	si
<b>ENTI PREVIDENZIALI</b>					
Istituto nazionale assicurazione contro gli infortuni sul lavoro - INAIL	si	si	si	si	si
Istituto nazionale della previdenza sociale - INPS	si	si	si	si	si
<b>ENTI DI RICERCA</b>					
Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile - ENEA	si	si	si	si	si
Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale - ISPRA	si		si	si	si
Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca - ANVUR	si		si	si	si
Istituto nazionale economia agraria - INEA	si	si	si	si	si
Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura - CRA	si		si	si	si
Istituto nazionale di statistica - Istat	si	si	si	si	si
Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori - ISFOL	si		si	si	si
Istituto Agronomico per l'Oltremare - IAO			si <sup>(2)</sup>		si
Istituto superiore di sanità - ISS	si	si	si	si	
<b>ENTI PARCO</b>					
EPN dell'Aspromonte	si	si	si	si	
EPN della Majella	si	si			
EPN del Gargano					
EPN Gran Paradiso	si	si	si	si	
EPN del Pollino	si	si	si	si	si

Amministrazione	Piano performance 2012	Programma Trasparenza 2012	Relazione performance 2012	Validazione Relazione 2012	Relazione OIV funzionamento
EPN d'Abruzzo, Lazio e Molise	si	si			
EPN Appennino Tosco-Emiliano	si	si	si	si	
EPN dell'Arcipelago della Maddalena	si	si			
EPN dell'Appennino Lucano, Val d'Agri Lagonegrese	si	si	si	si	si
EPN della Sila	si	si	si	si	si
EPN Dolomiti Bellunesi	si	si	si	si	
EPN Arcipelago Toscano	si	si	si	si	si
EPN della Val Grande	si	si	si	si	si
EPN dei Monti Sibillini	si	si			
EPN del Cilento e Vallo di Diano	si	si	si	si	
EPN del Circeo	si	si	si	si	
EPN del Gran Sasso e Monti della Laga	si	si	si	si	
EPN del Vesuvio	si		si	si	
EPN dell'Alta Murgia					
EPN dell'Asinara					
EPN delle Cinque Terre					
EPN dello Stelvio					
EPN Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna	si	si			
<b>ALTRI ENTI</b>					
Agenzia Industrie Difesa - AID	si	si	si	si	(3)
Unione Italiana Tiro a segno - UITS			si (4)	si	(3)
Accademia nazionale dei Lincei – AC LINCEI	si		si	si	si
Comitato Olimpico Nazionale - CONI					
Aero Club Italia - AEROCCLUB	si	si	si	si	
Unioncamere	si		si	si	
Istituto nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti ed il contrasto delle malattie della povertà - INMP	si	si	si	si	si
Associazione italiana della Croce Rossa - CRI	si		si	si	si
Lega italiana per la lotta contro i tumori - LILT	si (5)		si	si	
Agenzia nazionale del turismo - ENIT	si	si	si	si	si
Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane - ICE	si	si	si	si	si
Agenzia per le erogazioni in agricoltura - AGEA	si	si	si	si	
Agenzia nazionale per la sicurezza del volo - ANSV	si	si	si	si	si
Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni - ARAN	si	si	si	si	si
Agenzia italiana del farmaco - AIFA	si	si	si	si	si
Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali – AGENAS	si		si		
Agenzia nazionale per la sicurezza delle ferrovie – ANSF			si (6)	si	

Amministrazione	Piano performance 2012	Programma Trasparenza 2012	Relazione performance 2012	Validazione Relazione 2012	Relazione OIV funzionamento
Automobil club d'Italia - ACI	si	si	si		si
Ente nazionale per l'aviazione civile - ENAC	si	si	si	si	si
Lega navale italiana - LNI	si		si	si	(3)
Agenzia nazionale per i giovani - ANG	si	si	si	si	
Club alpino italiano - CAI			si (7)	si	si
Agenzia per l'Italia digitale - AGID	si (8)				

(1) Nel 2012 è stata in ogni caso adottata la Direttiva per l'azione amministrativa, che costituisce la struttura del Piano e l'Amministrazione ha continuato a operare secondo quanto previsto nel Piano 2011-2013, vista la dimensione triennale degli obiettivi ivi contenuti.

(2) Nella Relazione dell'OIV sono riportati in allegato gli obiettivi, indicatori e *target* relativi al 2012, anche se il piano non è stato formalmente adottato.

(3) All'interno della propria Relazione sul funzionamento, l'OIV del MDIF a esprime difficoltà nel monitorare la gestione del Ciclo della *performance* dell'ente.

(4) La Relazione fa riferimento al Piano pluriennale delle *performance* 2009-2012.

(5) Il Piano è stato approvato nel 2013.

(6) La Relazione fa riferimento a un'appendice del Piano 2013 contenente gli obiettivi 2012.

(7) La Relazione fa riferimento al Piano pluriennale delle *performance* 2011-2013.

(8) Il Piano fa riferimento a quello redatto da DigitPA. Successivamente al 15 gennaio 2013 è stata trasmessa la Relazione sulla *performance* che fa riferimento alla Relazione sulle attività svolte da DigitPA, per il periodo 1 gennaio – 26 giugno, e dalla AGID gestione ex-DigitPA, per il periodo 26 giugno – 31 dicembre.

N.B. Le informazioni riportate nella tabella fanno riferimento ai documenti pervenuti entro il 15 gennaio 2013.

Tra le 69 Amministrazioni del perimetro di analisi risulta che, al 15 gennaio 2014, il 75% ha approvato sia il Piano che la Relazione della *performance* (a fronte del 79% del Ciclo precedente), il 9% ha adottato il Piano, ma non la Relazione (a fronte del 10% del Ciclo precedente) e il 9% è totalmente inadempiente in quanto privo sia di Piano che di Relazione (a fronte dell'11% del Ciclo precedente). Esistono, infine, cinque casi<sup>8</sup>, pari al 7% delle amministrazioni analizzate, in cui la Relazione è stata approvata in assenza del Piano per motivazioni differenziate (per i dettagli si vedano le annotazioni della Tabella 1).

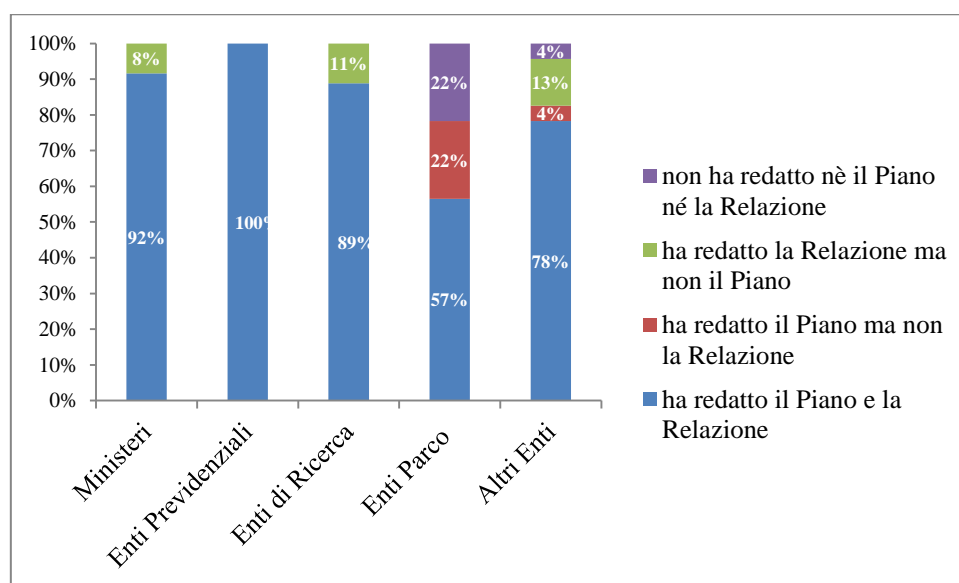
Il tasso di adempimento è elevato tra i Ministeri, gli Enti previdenziali e gli Enti di ricerca (Figura 1), con valori pari o superiori al 90%. Tra gli Enti parco nazionali si riscontra la più elevata quota di Enti che ha adottato il Piano, ma non ha concluso il Ciclo della *performance* con la redazione della Relazione (22%).

<sup>8</sup> MPAAF, IAO, UITS, ANSF, CAI.

Le amministrazioni totalmente inadempienti prive di Piano e Relazione sono 5 Enti parco (EPN del Gargano, EPN dell'Alta Murgia, EPN dell'Asinara, EPN delle Cinque Terre, EPN dello Stelvio) e il CONI<sup>9</sup>.

Le amministrazioni che, pur avendo il Piano della *performance* non hanno adottato la Relazione sono 5 Enti parco (EPN della Majella, EPN d'Abruzzo, Lazio e Molise, EPN dell'Arcipelago della Maddalena, EPN dei Monti Sibillini, EPN Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna) e l'AGID (per quest'ultima si veda la nota 8 di Tabella 1).

**Figura 1 – Il tasso di adempimento per comparto 2012**



Delle amministrazioni rientranti nel perimetro, 11 hanno proceduto all'aggiornamento nel 2012 dei previgenti Sistemi di misurazione e valutazione (MAE, INAIL, Istat, ISFOL, ISPRA, ENAC, ENIT, EPN Arcipelago Toscano, EPN Circeo, EPN Gran Paradiso, EPN Gran Sasso): in alcuni casi le modifiche sono minimali, in altri casi più rilevanti, con una netta prevalenza sugli aspetti relativi alla *performance* individuale. Nel 2012 ancora 14 amministrazioni non disponevano di un Sistema di misurazione e valutazione della performance. Tra queste 14 amministrazioni, 5 hanno provveduto all'adozione nel 2013 (MINT, anche se limitatamente alle *performance* organizzativa, ANSF, rientrata nel perimetro nel 2013, ANVUR, AGEA e EPN del Gargano), mentre le restanti 9 risultano ad oggi ancora sprovviste di un Sistema (ISS, CONI, LNI, ANG, EPN Majella, EPN Alta Murgia EPN Asinara, EPN Cinque Terre, EPN Stelvio).

<sup>9</sup> Per tale ente il secondo comma dell'art. 1 del d.lgs. n. 165/2001 dispone espressamente che, fino alla revisione organizzativa della disciplina di settore, le disposizioni di cui al decreto continuano ad applicarsi anche al CONI. Nonostante la successiva istituzione della CONI Servizi Spa e la previsione del passaggio presso detta società del personale del CONI, l'istituto è ancora inserito nell'elenco annuale redatto dall'Istat ai sensi dell'art.1, commi 2 e 3, della legge n. 196/2009 e, da ultimo, nella tabella allegata al provvedimento della Ragioneria Generale dello Stato (Determina del Ragioniere Generale dello Stato n. 98925 del 16 novembre 2012).

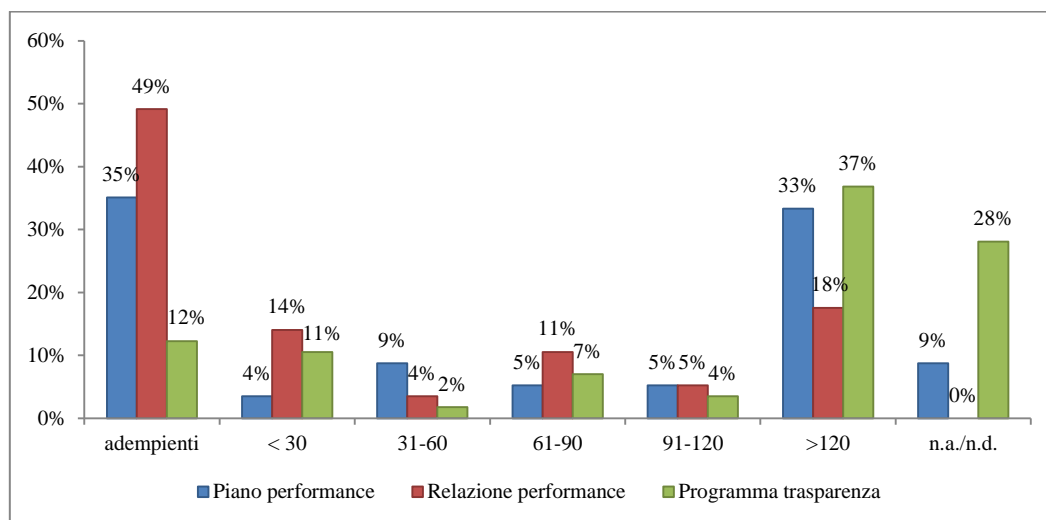
### 4.3 IL RISPETTO DELLE SCADENZE

L'art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 prevede che le amministrazioni adottino annualmente il Piano e la Relazione sulla *performance* rispettivamente entro il 31 gennaio e il 30 giugno. Ai fini dell'attribuzione dell'efficacia, la Relazione sulla *performance* è sottoposta alla validazione dell'OIV la cui attestazione è poi inviata alla Commissione entro il termine del 15 settembre, così come stabilito nella [delibera dell'Autorità n. 6/2012](#). Il Programma triennale della trasparenza è adottato entro il 31 gennaio in base a quanto stabilito nella [delibera n. 2/2012](#). Inoltre, gli OIV redigono una Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema da trasmettere all'Autorità, in base alla [delibera n. 23/2013](#), entro il 30 aprile, termine eccezionalmente fissato per il Ciclo 2012 al 31 maggio 2013. L'osservanza di tali scadenze da parte delle amministrazioni, non solo rileva come adempimento formale, ma anche quale condizione essenziale per il corretto funzionamento del Ciclo di gestione della *performance*, quale compendio dei risultati dell'azione amministrativa, i cui esiti saranno utili per l'avvio del nuovo Ciclo di gestione della *performance*.

Nel complesso, più della metà delle amministrazioni, analizzate ai fini della presente relazione, non ha adempiuto alla adozione formale dei documenti del Ciclo della *performance* nei termini previsti (Figura 2). Tale situazione si presenta migliore per quanto riguarda la Relazione della *performance*, alla cui approvazione il 49% delle amministrazioni ha provveduto entro il 30 giugno 2013 e il 14% con un ritardo inferiore ai 30 giorni. Si registra una evoluzione positiva rispetto al Ciclo precedente, durante il quale non più del 39% aveva adottato la Relazione entro i termini.

Solo il 35% delle amministrazioni analizzate ha adottato il Piano della *performance* 2012-14 entro il previsto termine del 31 gennaio 2012 e ancora più contenuta è la quota di quelle regolarmente adempienti in materia di adozione di Programma per la trasparenza e l'integrità (12%). Una quota non esigua di amministrazioni, sebbene abbia provveduto agli adempimenti connessi con l'attuazione del Ciclo della *performance*, lo ha fatto con un forte ritardo di più di 120 giorni dalla scadenza prevista per legge: tale situazione interessa il 18% delle amministrazioni per la Relazione, il 33% per il Piano e ben il 37% per Programma per la trasparenza.

**Figura 2 – Le amministrazioni per ritardo in giorni nel rispetto delle scadenze dei documenti del Ciclo della *performance* 2012 (valori percentuali )**



A fronte di questo quadro generale si osservano, tuttavia, differenziazioni a seconda del comparto: tra gli Enti parco si registrano le percentuali maggiori di amministrazioni adempienti entro i termini (62% per la Relazione, 46% per il Piano e 15% per il Programma), seguiti dagli altri Enti pubblici nazionali (62% per la Relazione, 38% per il Piano e 19% per il Programma) e dagli Enti di ricerca (44% per la Relazione, 22% per il Piano e 11% per il Programma). Quando la complessità dell'amministrazione aumenta, invece, risulta minore l'adempimento nei termini previsti: nel caso dei Ministeri le corrispondenti percentuali sono 25% (Relazione), 33% (Piano) e 0% (Programma).

I processi di riaccorpamento, ancora in corso, che hanno interessato gli Enti previdenziali, hanno determinato il mancato rispetto da parte di INPS e INAIL della tempistica prevista.

Tra i casi più eclatanti di ritardo (oltre i 300 giorni) nel rispetto della tempistica, si segnalano per l'adozione del Piano 2012-14 il MIUR, l'ENEA e altri Enti di minori dimensioni quali l'AGENAS, la Lega Italia per la lotta contro i tumori, l'AC Lincei, l'EPN dell'Aspromonte.

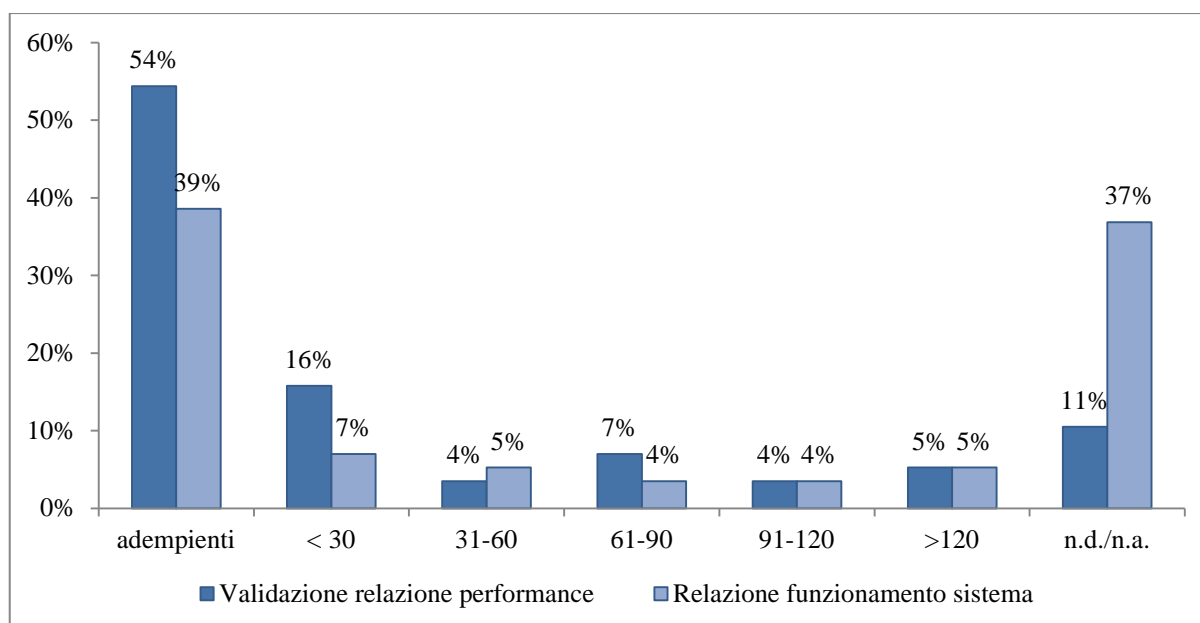
Hanno adottato i Programmi per la trasparenza e l'integrità in forte ritardo (oltre i 300 giorni), il MPAAF e quello dei Beni Culturali e tre Enti parco (EPN dell'Aspromonte, EPN Arcipelago Toscano e EPN Dolomiti Bellunesi). Tra i maggiori ritardi (oltre i 150 giorni) nell'approvazione della Relazione sulla *performance* spiccano il MISE, l'ACI, L'ISFOL e tre Enti parco (EPN del Vesuvio, EPN dell'Aspromonte e EPN Gran Paradiso).

Il panorama che emerge rivolgendo l'attenzione alla tempestività degli adempimenti da parte degli OIV è più positivo (Figura 3). Il 54% degli OIV vigilanti sulle amministrazioni analizzate ha validato la Relazione della *performance* entro il 15 settembre 2013 (a fronte del 41% del Ciclo

precedente) e il 16% con un ritardo lieve inferiore ai 30 giorni. Il 39% degli OIV ha trasmesso la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema entro il 31 maggio 2013 e il 7% con un lieve ritardo inferiore ai 30 giorni. Tuttavia, ben il 37% degli OIV delle amministrazioni esaminate non ha redatto la Relazione sul funzionamento del Sistema o, pur avendola redatta, non è stato possibile evincere la relativa data. Fatta eccezione per MAMB e ISS, si tratta per lo più di Enti di minori dimensioni (tra cui 8 Enti parco)<sup>10</sup>. Presumibilmente la coincidenza di questo Ciclo con il termine triennale di durata dell'incarico dei primi OIV nominati nel 2010 può aver inciso su tale risultato.

Anche in questo caso, sussistono forti differenziazioni a seconda del comparto. Per la validazione nel comparto degli Enti previdenziali si riscontra la più elevata percentuale di OIV adempienti entro i termini (100%), seguito dal comparto degli altri Enti pubblici nazionali (62%), degli Enti di ricerca (56%), Enti parco (54%) e infine i Ministeri (25%). Per la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema tra gli Enti di ricerca si riscontra la più elevata percentuale di OIV adempienti entro i termini (78%), seguito dal comparto degli Enti previdenziali (50%), degli altri Enti pubblici nazionali (43%), dei Ministeri (33%) e, infine, degli Enti parco (8%).

**Figura 3 - Gli OIV per ritardo in giorni nel rispetto delle scadenze dei documenti del Ciclo della performance 2012 (valori percentuali)**



<sup>10</sup> Per il dettaglio si veda la Tabella 1.



#### 4.4 GLI OIV E IL PROCESSO DI VALIDAZIONE

Secondo l'art.14, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione è nominato, sentita l'Autorità che fornisce un parere obbligatorio, ma non vincolante, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per un periodo di tre anni con possibilità di rinnovo per una sola volta.

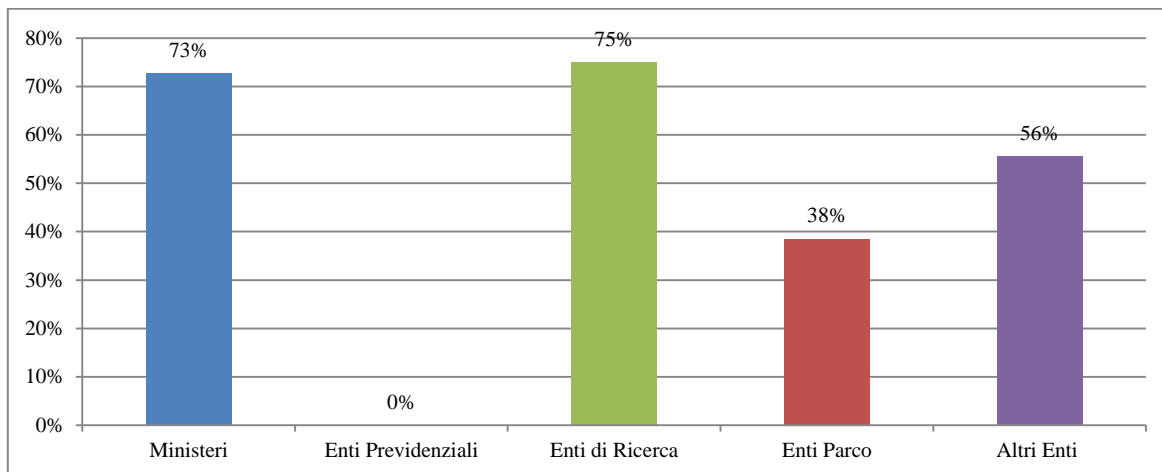
Il 2013 è stato, dunque, anno di passaggio per gli OIV, essendosi concluso, tra la fine 2012 e nel 2013, il primo triennio dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 150/2009. L'avvicinarsi degli organismi ha comportato, in alcuni casi, difficoltà nell'adempimento dei compiti ad essi assegnati, tra i quali, l'attività di monitoraggio e la validazione della Relazione sulla *performance* 2012.

Per quel che attiene alla validazione della Relazione sulla *performance*, documento che conclude il Ciclo 2012, al 15 gennaio 2014 le seguenti amministrazioni, pur avendo redatto la Relazione, risultano senza validazione: il MISE, l'ACI, l'AGENAS e l'IAO. Per il MISE si segnala che l'amministrazione ha approvato con forte ritardo la Relazione sulla *performance*, ovvero a dicembre 2013. Riguardo alla Relazione dell'IAO si è in attesa della validazione da parte dell'OIV del MAE, che ha la competenza su tale Ente. L'AGENAS ha ricevuto dall'Autorità, in data 15 gennaio 2014, parere favorevole per la costituzione del nuovo OIV. L'OIV dell'ACI è in attesa del parere dell'Autorità per la prosecuzione delle proprie attività nelle more della nomina del nuovo presidente.

Rispetto ai documenti di validazione pervenuti (53), invece, risulta che 10 OIV, pur avendo validato la Relazione della propria amministrazione, non ne hanno validato alcune sezioni. In particolare, in 3 Ministeri (MAMB, MIUR e MPAAF) gli OIV non hanno validato le informazioni relative agli obiettivi individuali contenute nella relativa sezione della Relazione o nelle tabelle allegate.

In più della metà dei documenti di validazione sono riportati, dagli OIV, elementi di criticità relativi ai diversi aspetti del Ciclo della *performance*. In particolare, la Figura 4 riporta la distribuzione dei documenti di validazione che rilevano criticità per comparto. Non sono state segnalate criticità da parte degli OIV degli Enti previdenziali, mentre maggiore frequenza nelle segnalazioni si ha nel caso degli Enti di ricerca (75%) e nei Ministeri (73%).

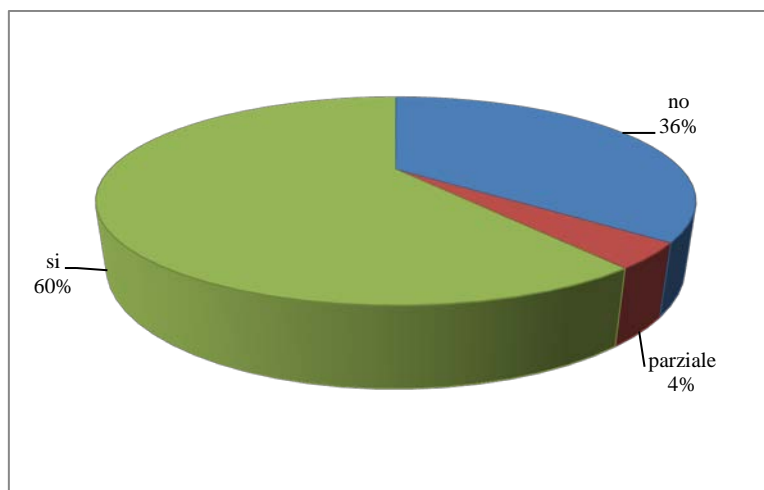
**Figura 4 – La distribuzione dei documenti di validazione OIV con criticità (per comparto) 2012**



L'analisi delle criticità rilevate dagli OIV è riportata nel successivo capitolo 7, con particolare riferimento ai singoli comparti.

Per quanto riguarda la sintesi delle carte di lavoro, da allegare alla Validazione delle Relazione sulla *performance*, non risultano presenti nel 36% dei casi (Figura 5); nel 4% dei casi invece si riscontra una presenza soltanto parziale.

**Figura 5 - La sintesi delle carte di lavoro 2012**



Infine, intorno al 35% si attesta invece la percentuale degli OIV che non hanno prodotto la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. Tra gli adempienti (37 OIV) si conta che circa il 30% non hanno prodotto gli schemi previsti dall'allegato 1 di cui alla [delibera n. 23/2013](#).

#### 4.5 LA METODOLOGIA DI ANALISI

L'analisi, di cui verranno illustrati i risultati nel seguito, è stata condotta su quelle amministrazioni di cui alla Tabella 1, che hanno trasmesso all'Autorità la Relazione sulla *performance* 2012 entro il 15 gennaio 2014, pari a 57. Per queste amministrazioni sono stati presi in considerazione, ove disponibili, anche gli altri documenti del Ciclo di gestione della *performance*, quali i monitoraggi degli OIV (Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e Validazione della Relazione sulla *performance*) e l'eventuale rapporto A.N.AC. di monitoraggio sull'avvio Ciclo 2012.

La Relazione sulla *performance* e gli eventuali monitoraggi OIV o A.N.AC. su ciascuna amministrazione, sono stati esaminati attraverso l'impiego di una scheda di sintesi definita dall'Autorità, ove sono state opportunamente riportate le informazioni utili allo scopo di rilevare le principali criticità e le principali aree di miglioramento di cui verrà data ampia trattazione al capitolo 7. La scheda, prima della definitiva approvazione dell'Autorità, è stata sottoposta a test su un campione ristretto di amministrazioni e oggetto di successive revisioni, anche allo scopo di rendere robusta l'analisi.

Terminata per ciascuna amministrazione la compilazione della scheda di sintesi, al fine di una più chiara presentazione dei risultati, le criticità e i miglioramenti segnalati nei vari documenti dall'amministrazione e dagli OIV e nei monitoraggi dell'Autorità, sono stati raggruppati in classi standardizzate opportunamente identificate. Il risultato di tale processo ha determinato dal lato delle criticità l'individuazione di 19 voci che, nella seguente tabella, vengono ordinate nei relativi ambiti di pertinenza: Contesto, *Performance*, Standard e Trasparenza.

Per i miglioramenti (Tabella 3), invece, sono state create 11 voci, ordinate nei seguenti ambiti di pertinenza: *Performance*, Standard e Trasparenza.

**Tabella 2 – Le classi di criticità per ambito di pertinenza**

Contesto
Riduzione o carenza di risorse umane e/o finanziarie
Difficoltà legate a processi di riorganizzazione e/o cambi di vertice
Difficoltà legate a continui aggiornamenti, complessità o mancato coordinamento delle norme
Difficoltà nel coordinamento all'interno dell'Amministrazione
Difficoltà nel rispetto degli adempimenti del Ciclo dovute alle ridotte dimensioni dell'Amministrazione
Performance
Non adeguata definizione degli obiettivi, indicatori e/o <i>target</i>
Carenze dei sistemi informativi a supporto della misurazione della <i>performance</i>
Difficoltà nella implementazione e/o necessità di adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione riguardo alla <i>performance</i> individuale
Non adeguato collegamento tra livello strategico, operativo e individuale (cascading)
Mancata valutazione del personale non dirigenziale
Inadeguatezza del sistema di monitoraggio degli obiettivi
Scarsa integrazione del Ciclo della <i>performance</i> con i processi relativi al Ciclo di bilancio
Scarso coinvolgimento nell'individuazione di obiettivi, indicatori e <i>target</i>
Scarsa integrazione del Ciclo della <i>performance</i> con gli altri processi di programmazione e controllo
Difficoltà dovute alla presenza di personale al quale non si applicano le disposizioni del d.lgs. n. 150/2009
Obiettivi strategici non rappresentativi dell'intera attività dell'amministrazione
Carente formazione del personale in tema di <i>performance</i>
Standard
Mancanza o non adeguatezza del sistema di monitoraggio e/o gestione dei reclami, procedure di indennizzo e/o <i>class action</i> per gli standard di qualità
Trasparenza
Difficoltà nell'implementazione dei flussi informativi per la trasparenza

**Tabella 3 – Le classi di miglioramenti per ambito di pertinenza**

Performance
Miglioramento dei sistemi informativi a supporto della misurazione della <i>performance</i>
Introduzione o miglioramento di obiettivi, indicatori e/o <i>target</i>
Migliore applicazione del Sistema di misurazione e valutazione riguardo alla <i>performance</i> individuale
Introduzione delle risorse sugli obiettivi strategici e/o operativi
Maggiore coinvolgimento nell'individuazione di obiettivi, indicatori e <i>target</i>
Miglioramento del sistema di monitoraggio degli obiettivi
Introduzione o miglioramento nella rappresentazione degli obiettivi strutturali di nota integrativa
Standard
Introduzione o estensione del sistema di monitoraggio e/o gestione dei reclami, procedure di indennizzo e/o <i>class action</i> per gli <i>standard</i> di qualità
Realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>
Trasparenza
Miglioramento dei flussi informativi per la trasparenza
Introduzione o miglioramento di un sistema di monitoraggio degli accessi e/o del livello di interesse/utilizzo per le informazioni in materia di trasparenza

Naturalmente, l'analisi riportata nel capitolo 7 sconta il diverso grado di adempimento degli obblighi documentali e il diverso grado di maturità nella valutazione degli aspetti critici e dei punti di forza da parte delle amministrazioni e i relativi OIV.

Nell'analisi del Ciclo della *performance* 2012 uno specifico approfondimento è stato dedicato all'analisi degli allegati alla Relazione sulla *performance*, alla validazione della Relazione e alla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, in ragione della loro valenza esplicativa anche ai fini di analisi comparata.

In particolare, per gli allegati alla Relazione sulla *performance*<sup>11</sup>, modificati e integrati dall'aggiornamento della [delibera dell'Autorità n. 5/2012](#), avvenuto il 30 maggio 2013, è stato previsto il caricamento nel Portale della trasparenza.

L'analisi evidenzia che il 25% delle amministrazioni (14) non ha riprodotto alcun allegato. Delle amministrazioni che hanno allegato alla Relazione i prospetti richiesti, invece, il 25% ha provveduto alla produzione degli stessi in modo parziale.

Tra gli adempienti, solo il 26% circa (Figura 6) ha rispettato il formato richiesto excel (xls), mentre per le restanti amministrazioni adempienti (una trentina circa, il 60% dei casi) è stato necessario procedere, ove possibile, ad una trasformazione dei file trasmessi in formato elaborabile per poter effettuare una sintesi delle informazioni. Negli altri casi (14%), è stato necessario rielaborare gli allegati.

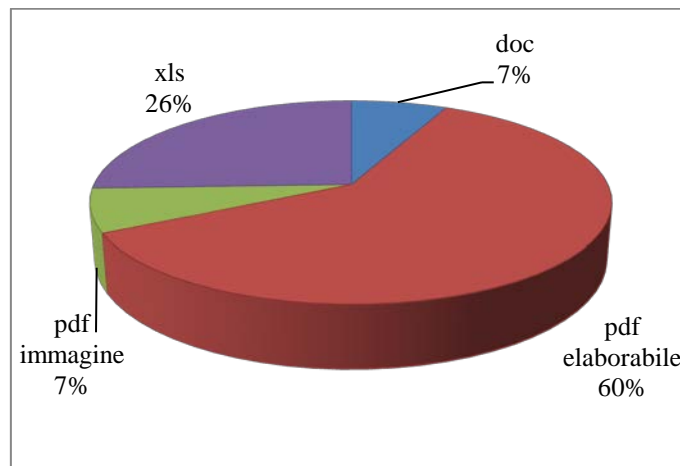
Alle criticità relative al formato o alla incompletezza degli allegati, si aggiunge che, a causa dell'elevato numero di incongruenze rilevate e/o dei dati mancanti, si è dovuto procedere ove possibile, alla compilazione/integrazione/rettifica delle informazioni. In particolare, la classificazione degli obiettivi strategici per ambiti<sup>12</sup> è stata parzialmente rielaborata dall'Autorità a partire dai dati forniti dalle amministrazioni e, pertanto, potrebbe non corrispondere a quanto riportato da ciascuna amministrazione negli schemi allegati alla Relazione sulla *performance*.

---

<sup>11</sup> Gli allegati comprendono la Tabella 2.1: Obiettivi strategici; la Tabella 3.1: Documenti del ciclo e le Tabelle da 4.1 a 4.5: Valutazione individuale.

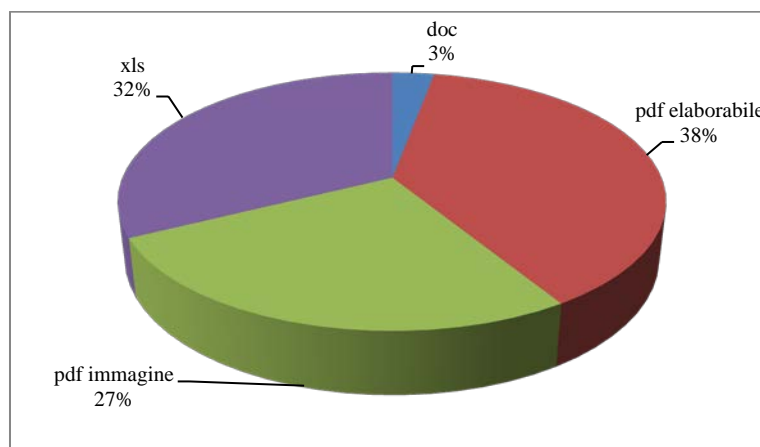
<sup>12</sup> Gli ambiti sono: contenimento della spesa, digitalizzazione, standard di qualità e carte dei servizi, pari opportunità e trasparenza.

**Figura 6 – Il formato degli allegati relazione *performance* 2012**



Passando alle carte di lavoro, da allegare alla validazione della Relazione, la percentuale degli OIV inadempienti risulta pari al 36%. Tra gli adempienti, come si evince dalla Figura 7, solo il 32% circa ha rispettato il formato richiesto (xls).

**Figura 7 – La sintesi delle carte di lavoro OIV 2012**



Pertanto, per alcune amministrazioni è stato necessario procedere ad una trasformazione dei file trasmessi in formato elaborabile per poter effettuare una sintesi delle informazioni.

## 5 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Questo capitolo analizza la *performance* organizzativa a partire dalla verifica del conseguimento degli obiettivi strategici che le amministrazioni hanno riportato nell'allegato n. 2 alla Relazione sulla *performance*<sup>13</sup>. L'analisi è stata condotta attraverso statistiche descrittive e confronti tra i diversi comparti in riferimento alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, declinati anche in base agli ambiti di significativa rilevanza quali: il contenimento della spesa, la digitalizzazione, le pari opportunità, gli standard di qualità e la trasparenza. Ulteriori elementi di approfondimento hanno riguardato la misurazione del grado di collegamento tra gli obiettivi strategici, gli indicatori e i *target* a essi associati e la coerenza tra Ciclo della *performance* e Ciclo di bilancio delle amministrazioni.

Dal quadro d'insieme emerge un elevato grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dichiarato dalle amministrazioni e un sufficiente collegamento tra gli obiettivi strategici, gli indicatori e i *target* per tutti i comparti; più debole appare il collegamento tra Ciclo della *performance* e Ciclo di bilancio, fatta eccezione per i Ministeri. Nel complesso, permangono ancora margini di miglioramento e la necessità di proseguire il lavoro intrapreso nel fissare traguardi maggiormente ambiziosi e una più chiara correlazione tra gli obiettivi, gli indicatori e i *target*, da un lato, e la quantità/qualità delle risorse impiegate dall'altro.

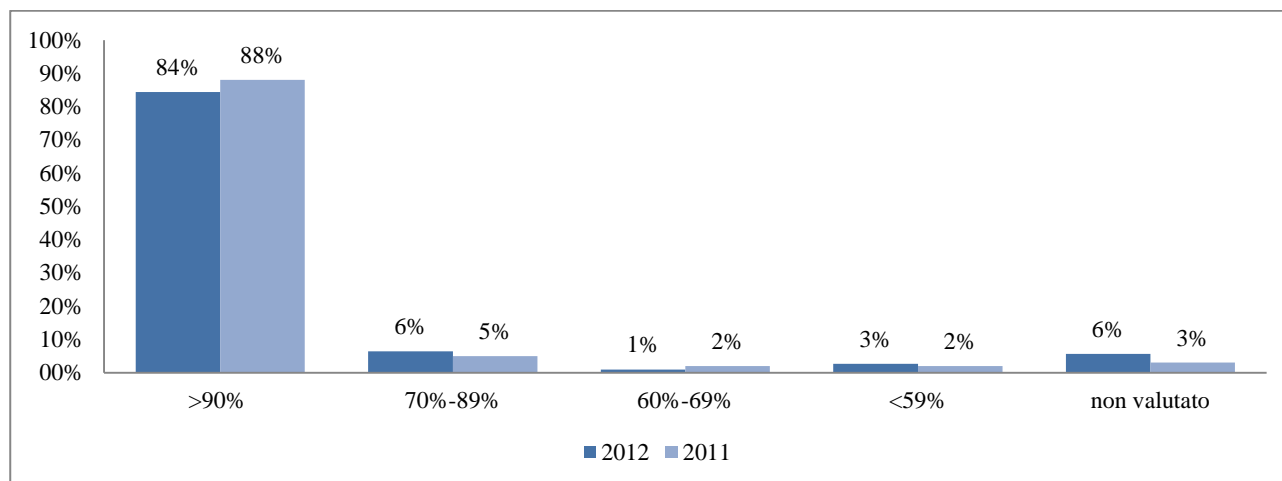
### 5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Dall'analisi degli allegati ricevuti (Figura 8) emerge che, per 49 amministrazioni su 57 (86%), l'84,4% degli obiettivi strategici analizzati è stato dichiarato raggiunto in una percentuale superiore al 90%, di cui l'1,5% persino superiore al 100%. Del restante 16% circa, il 6,4% è dichiarato raggiunto nella fascia che va dal 70% al 89%, l'1% è dichiarato raggiunto nella fascia che va dal 60% al 69%, il 2,7% è stato dichiarato raggiunto sotto il 60%. Il 5,7% di obiettivi non è stato valutato poiché le amministrazioni non hanno fornito le informazioni in merito.

---

<sup>13</sup> In relazione alla consuntivazione degli obiettivi strategici di cui all'allegato n. 2, delle 57 amministrazioni che hanno inviato la relazione, 38 amministrazioni (pari al 66,7%) hanno redatto l'allegato in maniera completa; 11 (pari al 19,3%) in maniera parziale; 8 amministrazioni (pari al 14%) non lo hanno redatto.

**Figura 8 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici 2011 e 2012**



Come indicato nella [delibera n. 89/2010](#), la circostanza che un *target* corrisponda al massimo valore raggiungibile, pur non essendo necessariamente prova del fatto che esso sia poco sfidante, è spesso legata allo scarso grado di difficoltà dell'attività sottoposta a misurazione, oppure il *target* non è fondato su una vera comprensione dei processi sottostanti. In linea di principio, un *target* dovrebbe essere definito in maniera tale da portare ad un risultato sfidante in un'ottica di miglioramento continuo.

Per i Ministeri il numero di *target* di tipo binario (dove il *target* si declina in “realizzato/non realizzato”), o con grado di raggiungimento fissato al 100%, supera il 44%, per gli Enti previdenziali il 62% e per gli Enti di ricerca è di poco inferiore al 50%; più contenuto è l'uso di questo tipo di *target* per gli altri Enti e gli Enti parco. Nella tabella 4 vengono rilevate per i diversi comparti le percentuali di *target* appartenenti a queste categorie.

**Tabella 4 - L'incidenza di *target* poco sfidanti per comparto 2012**

Comparto	% <i>Target</i> fissati al 100%	% <i>Target</i> associati a indicatori di tipo binario
Ministeri	38,3%	5,8%
Enti Previdenziali	62,1%	0,0%
Enti di Ricerca	25,6%	24,3%
Enti Parco Nazionali	6,9%	0,0%
Altri Enti	9,2%	12,3%
<b>Media</b>	<b>22,3%</b>	<b>9,2%</b>

Nella Tabella 4 i dati sono presentati per comparto e per amministrazione; si evidenzia che solo otto amministrazioni dichiarano un grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici inferiore al



90%. Si rileva, inoltre, che solamente 93 obiettivi strategici (10,7%) sono raggiunti nelle fasce percentuali inferiori al 90%. Ciò è imputabile alla presenza di *target* potenzialmente poco ambiziosi, che si evince dall'impiego non trascurabile di *target* attesi pari al 100% o di quelli di tipo binario.

In questo ambito è interessante il caso del MDIF, che presenta un grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (99%), nella media del suo comparto. In realtà, la rendicontazione dei risultati raggiunti dal Ministero è stata effettuata, come per il 2011, non rispetto al set di indicatori presentati nel Piano, ma considerando due ulteriori indicatori introdotti nella Relazione: l'indice di realizzazione fisica (inteso come "media ponderata di realizzazione degli obiettivi operativi sottostanti") e l'indice di realizzazione finanziaria (rapporto tra somme stanziare e impegnate). L'utilizzo di questi due indicatori, invece che degli indicatori inizialmente proposti (anche se nella Relazione è riportato il loro valore a consuntivo), consente alla maggior parte degli obiettivi strategici di essere raggiunto al 100%<sup>14</sup>, portando al risultato complessivo medio del 99%, invece che del 77%, come sarebbe se si utilizzassero i valori a consuntivo degli indicatori relativi a ciascun obiettivo strategico indicati in avvio Ciclo. È importante sottolineare che il fatto che il grado medio di raggiungimento degli obiettivi, nel secondo caso, sia più basso rispetto alla media del comparto potrebbe indicare che, oltre ad avere ricordato correttamente gli obiettivi strategici con indicatori e *target*, l'amministrazione abbia anche definito *target* sufficientemente sfidanti.

Per il comparto degli altri enti, si segnala il caso del CAI, per il quale la media di raggiungimento degli obiettivi strategici (52%) è molto al di sotto della media di comparto. In particolare, risulta dalla Relazione che cinque obiettivi su nove non sono stati raggiunti o lo sono stati solo parzialmente<sup>15</sup>. Anche se in misura inferiore, un altro caso in cui il raggiungimento degli obiettivi è sensibilmente al di sotto della media (75%) è quello dell'AID, ove diversi obiettivi, che fanno riferimento al valore della produzione realizzata, risultano parzialmente raggiunti; l'AID presenta la peculiarità di operare sul mercato con caratteristiche di vera e propria organizzazione industriale e la finalità ultima è quella della trasformazione dell'Agenzia in Società per Azioni.

---

<sup>14</sup> 8 obiettivi strategici su 11 sono raggiunti al 100% e il raggiungimento è comunque superiore al 94% anche per gli altri tre.

<sup>15</sup> L'amministrazione, dopo aver proceduto a rivalutare gli obiettivi, spiega questo scostamento dai valori programmati facendo riferimento all'esistenza di una scarsa adesione degli obiettivi alla situazione cogente dell'Ente e a problemi di opportunità politica. L'OIV nella relazione sul funzionamento individua come causa principale l'assenza di controlli intermedi di tipo strategico che ha praticamente svuotato di significato il lavoro di pianificazione strategica.

**Tabella 5 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per comparto 2012**

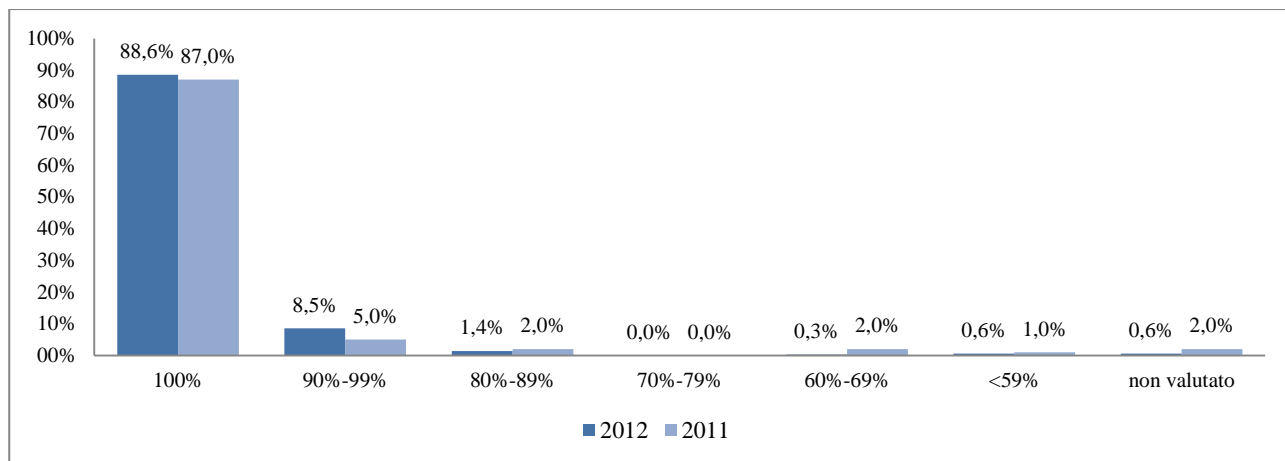
Comparto	Amministrazione	N. Obiettivi strategici consuntivati	Media grado raggiungimento 2012
Ministeri	MAE	41	100%
	MAMB	33	100%
	MDIF	11	77%
	MG	31	98%
	MIBAC	56	97%
	MINT	37	100%
	MISE	23	97%
	MIT	15	99%
	MIUR	17	100%
	MLPS	36	100%
	MPAAF	30	100%
	MSAL	29	100%
	<b>Valore medio comparto</b>	<b>29,9</b>	<b>97%</b>
Enti Previdenziali	INAIL	27	99%
	INPS	20	99%
	<b>Valore medio comparto</b>	<b>23,5</b>	<b>99%</b>
Enti di Ricerca	ANVUR	n.d.	n.d.
	CRA	18	96%
	ENEA	24	82%
	IAO	9	n.d.
	INEA	14	100%
	ISFOL	2	83%
	ISPRA	22	97%
	ISS	6	95%
	Istat	10	100%
	<b>Valore medio comparto</b>	<b>13,1</b>	<b>93%</b>
Altri Enti	ACI	13	100%
	AC_LINCEI	7	93%
	AEROCLUB	n.d.	n.d.
	AGEA	5	100%
	AGENAS	n.d.	n.d.
	AID	14	75%
	AIFA	23	97%
	ANG	1	100%
	ANSF	19	100%
	ANSV	3	100%
	ARAN	18	94%
	CAI	9	52%
CRI	9	100%	

Comparto	Amministrazione	N. Obiettivi strategici consuntivati	Media grado raggiungimento 2012
	ENAC	25	90%
	ENIT	12	100%
	ICE	3	98%
	INMP	4	100%
	LILT	4	100%
	LNI	n.d.	n.d.
	UIITS	n.d.	n.d.
	UNIONCAMERE	28	95%
	<b>Valore medio comparto</b>	<b>11,6</b>	<b>94%</b>
<b>Enti Parco Nazionali</b>	EPN ALVAL	6	81%
	EPN ASPROM	18	100%
	EPN AT	5	n.d.
	EPN ATE	25	100%
	EPN CIRCEO	n.d.	n.d.
	EPN CVD	n.d.	n.d.
	EPN DOLBEL	n.d.	n.d.
	EPN GP	15	119%
	EPN GRANSASSO	3	100%
	EPN POLLINO	17	89%
	EPN SILA	18	98%
	EPN VALGRANDE	38	87%
	EPN VESUVIO	14	n.d.
	<b>Valore medio comparto</b>	<b>15,9</b>	<b>97%</b>

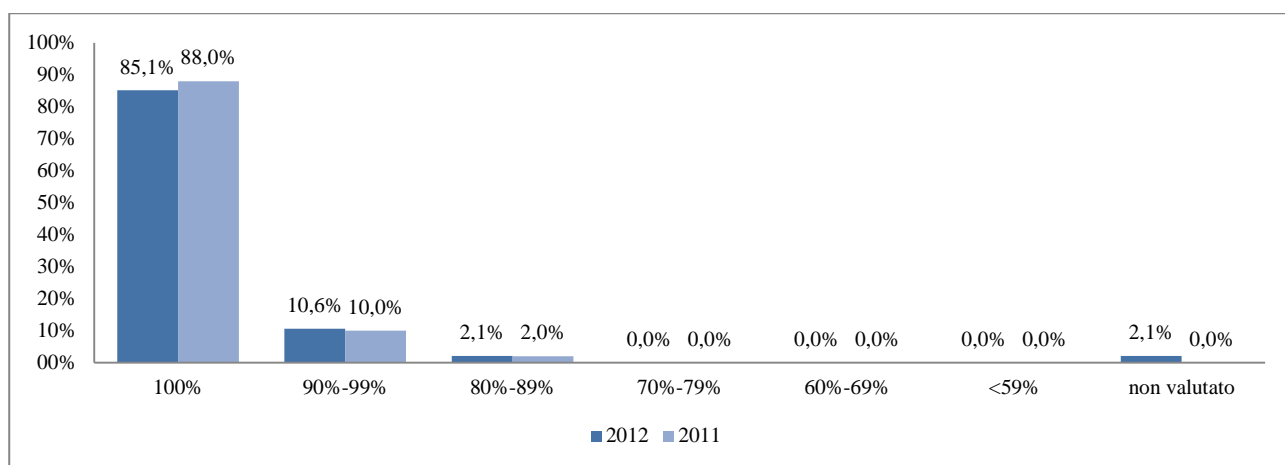
Le figure da 9 a 13 analizzano il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici per comparto, mettendo anche a confronto (ove possibile) i valori del 2012 con quelli dell'anno precedente. Si osserva il sostanziale spostamento della distribuzione verso il massimo grado (100%) di raggiungimento degli obiettivi strategici per tutti i comparti<sup>16</sup> e un sostanziale allineamento dei valori rilevati nel Ciclo 2012 con quelli del Ciclo precedente per i Ministeri e per gli Enti previdenziali; si osserva, per il Ciclo 2012, una tendenza della distribuzione verso gradi di raggiungimento degli obiettivi meno elevati nel caso degli Enti di ricerca rispetto all'anno precedente, rimanendo maggiormente differenziata rispetto agli altri comparti, la distribuzione nelle diverse classi.

<sup>16</sup> Alcune amministrazioni hanno, in alcuni rari casi, dichiarato di aver conseguito un grado di raggiungimento di alcuni obiettivi strategici superiore al 100%; tuttavia, vista al loro esiguità, questi casi sono stati cumulati con l'insieme di obiettivi il cui grado di raggiungimento è pari al 100%.

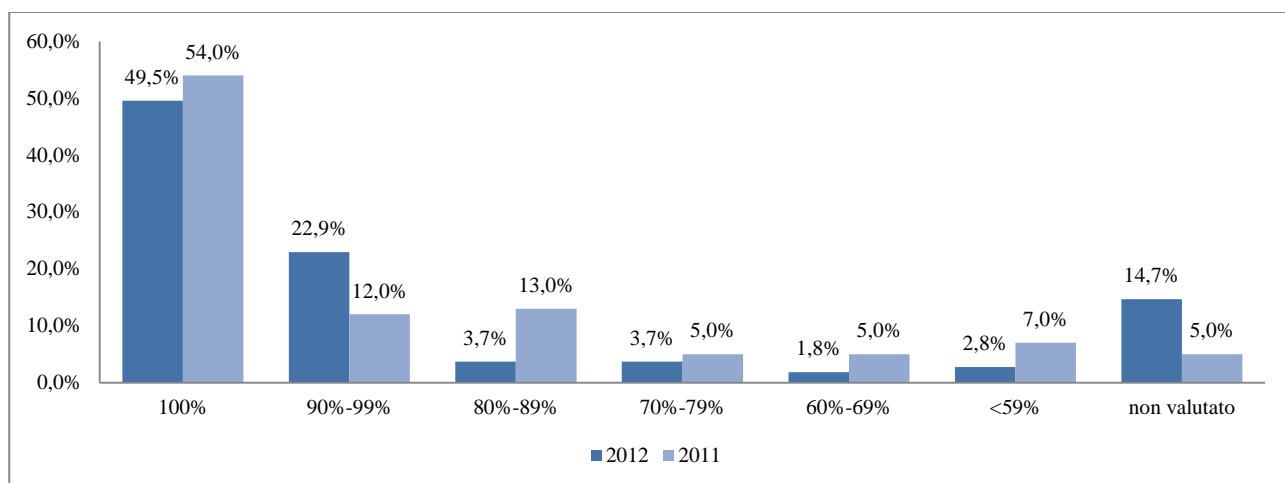
**Figura 9 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per i Ministeri 2011 e 2012**



**Figura 10 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per gli Enti Previdenziali 2011 e 2012**

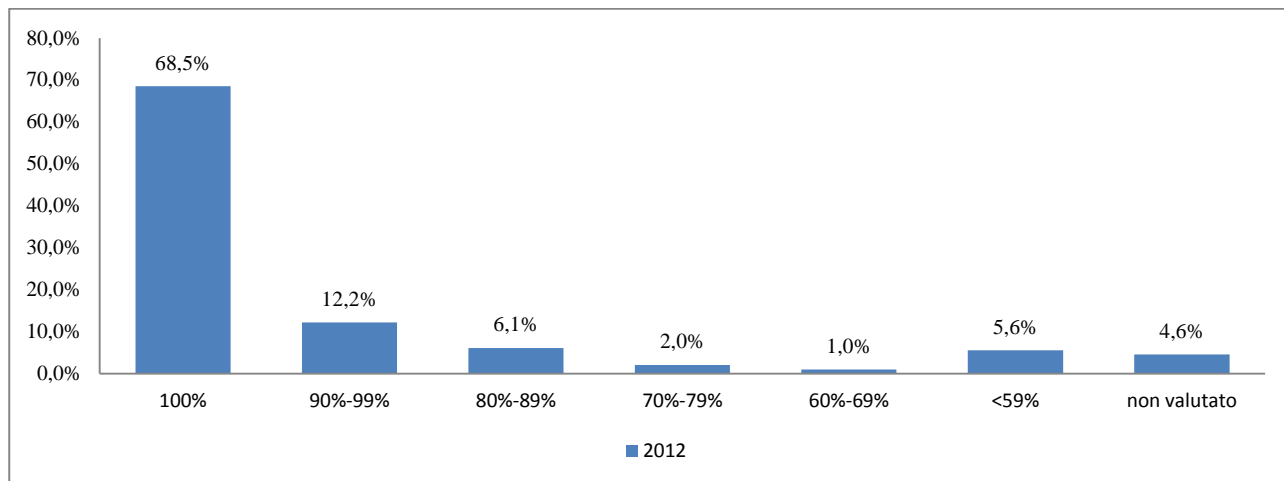


**Figura 11 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per gli Enti di Ricerca 2011 e 2012**

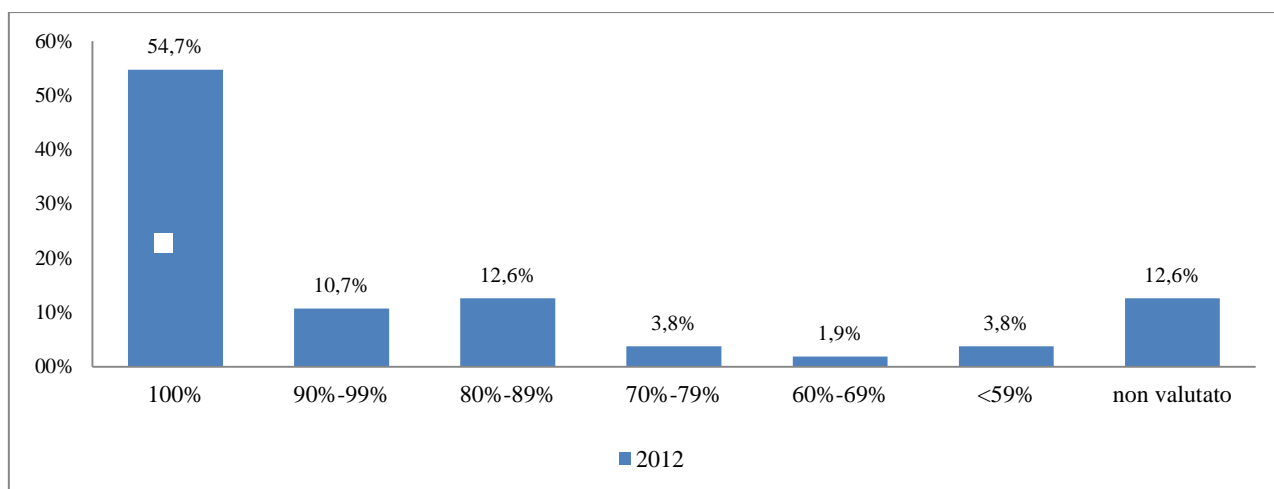


Per gli altri due comparti analizzati, si rileva comunque una distribuzione verso l'alto, con una maggiore differenziazione per gli altri Enti, probabilmente anche a causa dell'eterogeneità che li caratterizza.

**Figura 12 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per gli Altri Enti 2012**



**Figura 13 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici per gli Enti Parco Nazionali 2012**



Un altro aspetto rilevante consiste nella valutazione del collegamento tra gli obiettivi strategici e gli indicatori e tra questi e i *target* (ogni obiettivo strategico dovrebbe in linea di principio essere associato a uno o più indicatori e ciascuno di essi dovrebbe essere a sua volta abbinato ad un *target*). La corrispondenza obiettivi-indicatori-*target* viene rilevato per l'83,3% dei Ministeri che, nella maggior parte dei casi, declinano l'insieme coerentemente; per tutti gli altri Enti il pieno collegamento è stato realizzato in percentuali non superiori al 50%. Più in dettaglio emerge che, nel caso dell'INAIL non appaiano collegati gli obiettivi agli indicatori e questi ultimi ai *target*; per il 22,2% degli Enti di ricerca è assente il collegamento tra obiettivi e indicatori e per il 33,3% di essi manca completamente il collegamento tra indicatori e *target* (sono assenti i *target* sugli indicatori). Per il 38% degli altri Enti risultano assenti sia il collegamento tra obiettivi e indicatori sia tra indicatori e *target*.

La tabella 6 indica nel dettaglio la percentuale di Enti per comparto per i quali il collegamento tra obiettivi-indicatori-*target* risulta completo, parziale, assente, o per i quali non è stato possibile effettuare la valutazione (indicati con N.V.).

**Tabella 6 - Il grado di collegamento Obiettivi strategici – Indicatori - Target per comparto 2012**

Collegamento Obiettivi-Indicatori	Completo	Parziale	Assente	N.V.
Ministeri	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Enti Previdenziali	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Enti di Ricerca	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%
Enti Parco Nazionali	69,2%	0,0%	7,7%	23,1%
Altri Enti	52,4%	9,5%	19,0%	19,0%
<b>Media</b>	<b>70,2%</b>	<b>3,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>14,0%</b>

Collegamento Target-Indicatori	Completo	Parziale	Assente	N.V.
Ministeri	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Enti Previdenziali	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Enti di Ricerca	55,6%	11,1%	22,2%	11,1%
Enti Parco Nazionali	61,5%	0,0%	15,4%	23,1%
Altri Enti	38,1%	23,8%	19,0%	19,0%
<b>Media</b>	<b>56,1%</b>	<b>14,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>14,0%</b>

Collegamento Obiettivi strategici - Indicatori -Target	Completo	Parziale	Assente	N.V.
Ministeri	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Enti Previdenziali	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Enti di Ricerca	55,6%	22,2%	11,1%	11,1%
Enti Parco Nazionali	61,5%	7,7%	7,7%	23,1%
Altri Enti	38,1%	23,8%	19,0%	19,0%
<b>Media</b>	<b>56,1%</b>	<b>17,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>14,0%</b>

## 5.2 L' ANALISI PER AMBITI DI SIGNIFICATIVA RILEVANZA

Con la [delibera n. 6/2013](#) per l'annualità 2013, l'Autorità ha promosso un Ciclo della *performance* “integrato”, indirizzando le amministrazioni verso la definizione di obiettivi, all'interno del Piano della *performance*, riguardanti gli standard di qualità e le carte dei servizi, la trasparenza e

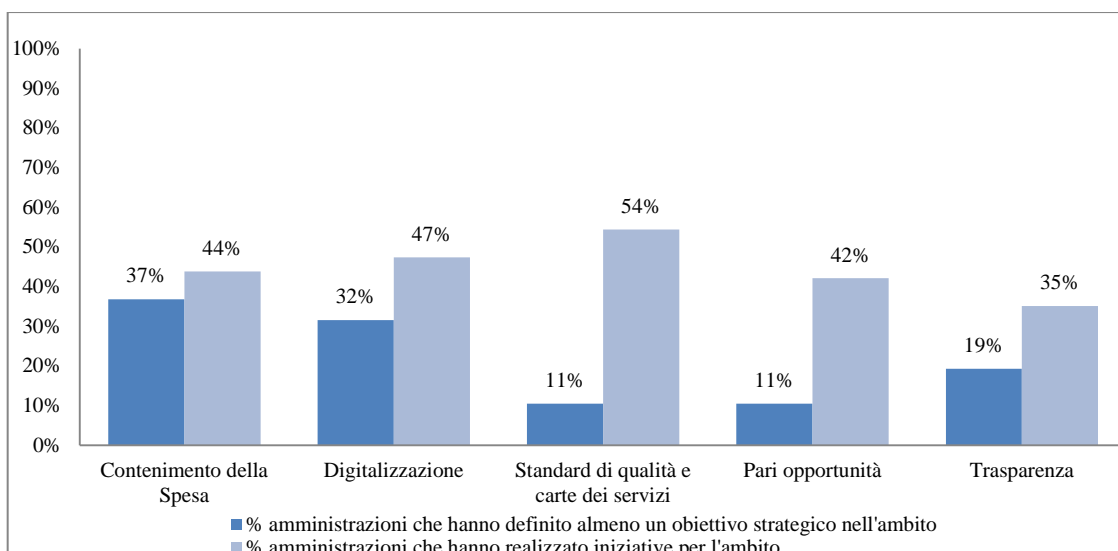
l'integrità, la prevenzione della corruzione. Allo stesso modo è stata promossa, a partire dal Ciclo della *performance* 2013-2015, l'introduzione di specifici obiettivi sulle tematiche di significativa rilevanza: contenimento della spesa, digitalizzazione e pari opportunità. Con l'aggiornamento della [delibera n. 5/2012](#), l'Autorità ha, altresì, invitato le amministrazioni, in fase di rendiconto, a classificare i propri obiettivi strategici, ove possibile, secondo gli ambiti sopra menzionati.

L'analisi ha evidenziato che già per circa la metà delle amministrazioni analizzate, è possibile individuare obiettivi strategici riconducibili ad almeno un ambito di significativa rilevanza. In Figura 14 è riportata la percentuale di amministrazioni che per ciascun ambito hanno definito obiettivi strategici. Tale percentuale risulta superiore al 30% per il contenimento della spesa e la digitalizzazione mentre tali percentuali risultano sensibilmente più basse per gli altri ambiti con un minimo pari all'11% per le pari opportunità e per gli standard di qualità e le carte dei servizi.

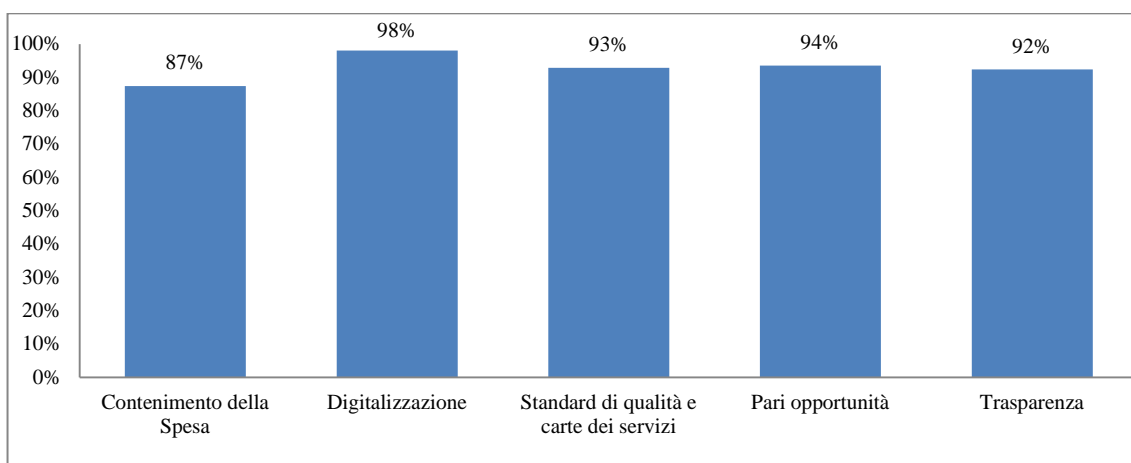
Al fine di garantire una panoramica completa nei diversi ambiti, la presente analisi si concentra, oltre che sugli obiettivi strategici, anche sulle iniziative segnalate dalle amministrazioni e non direttamente riconducibili a tali obiettivi. L'aspetto più significativo è che vi è una elevata quota di iniziative che se da un lato forniscono ulteriori elementi per una corretta valutazione, dall'altro lato evidenziano la necessità di definire obiettivi maggiormente rilevanti e rappresentativi della performance complessiva dell'amministrazione. Inoltre, le iniziative sono tendenzialmente più elevate proprio in quegli ambiti che risultano meno rappresentati dagli obiettivi strategici, con un valore massimo pari al 54% per gli standard di qualità e carte dei servizi.

Per gli obiettivi strategici, risulta possibile, a differenza delle iniziative, calcolare il grado di raggiungimento: in media, come si evince dalla Figura 15, esso risulta molto elevato, con valori che variano dall'87% per il contenimento della spesa fino al 98% per la digitalizzazione.

**Figura 14 - Gli Obiettivi strategici e le iniziative per ambiti di significativa rilevanza 2012**



**Figura 15 - Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi strategici per ambiti di significativa rilevanza 2012**



Tuttavia, va evidenziato che la rilevanza e/o la misurabilità degli obiettivi risulta essere spesso alquanto bassa e molto eterogenea tra le amministrazioni, come si evidenzia nei paragrafi seguenti che riportano considerazioni specifiche per ciascuno degli ambiti considerati.

### 5.2.1 Il contenimento della spesa

Dalla Tabella 7 emerge che la quasi totalità dei Ministeri e i due Enti previdenziali hanno individuato obiettivi riconducibili al contenimento della spesa. Netamente inferiore è la presenza di tali obiettivi per gli altri comparti, con una variazione che va dal 44,4% per gli Enti di ricerca, fino



al 9,5% per gli altri Enti. Il grado di raggiungimento è elevato, tranne che per gli Enti di ricerca e gli Enti Parco. E' interessante notare, per gli Enti previdenziali, una buona rappresentazione di tale ambito tramite gli obiettivi strategici e l'assenza di ulteriori iniziative. L'ammontare delle risorse finanziarie dedicate al raggiungimento degli obiettivi in questione risulta modesto, con una non trascurabile variabilità tra i comparti. Tuttavia, come successivamente evidenziato nell'analisi sul collegamento tra risorse e obiettivi strategici, ad eccezione dei Ministeri, spesso manca l'indicazione delle risorse associate. In due casi (il MDIF e il MPAAF), vengono associate risorse dedicate allo svolgimento dell'obiettivo.

**Tabella 7 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici – Contenimento della spesa 2012**

Comparto	% Amministrazioni che hanno almeno un obiettivo strategico nell'ambito	Grado di raggiungimento medio	% Risorse finanziarie destinate all'ambito	% Amministrazioni che hanno realizzato iniziative nell'ambito
Ministeri	83,3%	94,8%	1,5%	83,3%
Enti Previdenziali	100,0%	99,1%	0,4%	0,0%
Enti di Ricerca	44,4%	73,8%	1,0%	22,2%
Enti Parco Nazionali	23,1%	50,0%	1,7%	46,2%
Altri Enti	9,5%	96,0%	3,9%	33,3%

I principali indicatori utilizzati per la misurazione e valutazione dei risparmi realizzati dalle singole amministrazioni riguardano la percentuale di riduzione rispetto al periodo precedente (generalmente l'anno) della spesa relativa a: a) consumi energetici (MDIF, MSAL, INAIL) a volte legati anche all'introduzione di fonti rinnovabili (EPN Appennino Tosco-Emiliano); b) locazioni (MAE, EPN Vesuvio), o derivante dalla ottimizzazione degli spazi, ad esempio, tramite la misurazione dei metri quadro procapite per dipendente (INPS); c) consumo di carta (EPN Appennino Tosco-Emiliano); d) servizio trasporto personale (ENEA); e) spese legali (INPS); f) residui passivi (EPN Gran Paradiso). In tre casi (MLPS e MSAL, CRA) si fa riferimento alla spesa complessiva, non suddivisa per categorie e, in un caso (ARAN), la riduzione è calcolata su alcuni capitoli di bilancio, senza che però questi siano identificati. Altre tipologie di indicatori riguardano la riduzione percentuale di risorse umane impiegate nelle aree di supporto (INPS), oppure la quota delle spese generali sul totale delle spese (ISFOL), o, infine, l'utilizzo del personale per servizi altrimenti esternalizzati (IAO).

Vi sono diversi casi in cui è difficoltosa la quantificazione dei risparmi, in quanto vengono utilizzati indicatori di processo, del tipo "stato di avanzamento del piano di azione" (MINT, MIBAC, MDIF),

oppure binari del tipo “attuazione della riduzione” (MG), “adozione di un provvedimento” (MPAAF), oppure del tipo “erogato/stanziato” (MIUR). In altri casi, gli indicatori risultano generici o di difficile misurabilità (MISE, LILT), del tutto assenti (INAIL), o definiti non valutabili (ENEA).

Le riduzioni di spesa sono generalmente legate a processi di riorganizzazione che, a volte, riguardano anche l'intera rete territoriale in cui si articolano le amministrazioni come, ad esempio, le sedi estere per il MAE e le sedi territoriali per l'INPS. Altre volte le riduzioni di spesa sono legate anche ai processi di digitalizzazione, di cui si parlerà nel successivo paragrafo (ad esempio, per l'EPN Appennino Tosco-Emiliano, un indicatore fa esplicito riferimento ai server in *cloud*).

Occorre sottolineare che, in diversi casi, i *target* e/o i valori consuntivi e/o il grado di raggiungimento degli obiettivi sono mancanti (INAIL, ENEA, EPN Vesuvio, IAO) o formulati in termini soltanto descrittivi (ARAN, ISFOL).

Al fine di fronteggiare i cospicui tagli di risorse degli ultimi anni, vi è una quota di Enti che, ove possibile, prevedono un incremento dei “ricavi”. Ad esempio, per gli Enti Parco sono presenti obiettivi strategici che riguardano l'acquisizione di finanziamenti per specifici progetti (EPN Pollino, Vesuvio, Valgrande), o la vendita di prodotti all'utenza (EPN AppenninoTosco-Emiliano); nel caso dell'ENIT si prevede di sviluppare forme di partenariato pubblico/privato, nel caso dell'AID si prevede di incrementare il valore della produzione derivante dai privati.

Ulteriori informazioni riguardanti il contenimento della spesa sono ricavabili dagli obiettivi operativi e piani di azione e, pur se non collegate direttamente ad obiettivi, dalle iniziative intraprese. In alcuni casi, ad esempio per il MISE, mentre l'indicatore a livello strategico risulta generico, nella Relazione sulla *performance* viene sottolineato il raggiungimento di risultati quantitativamente misurabili; infatti, l'applicazione del Piano triennale di razionalizzazione delle spese di funzionamento (art. 16, commi 4 e 5, del d.l. n. 98/2011) ha portato alla realizzazione di economie per circa €1,8 milioni di euro e lo smaltimento dei residui passivi perenti in misura pari a circa €7,7 milioni per spese correnti e a circa €96,6 milioni per spese in conto capitale. Il MISE ha, infine, avviato una revisione dei processi di impegno e rendicontazione delle spese riferite ai rapporti con i propri Enti partecipati e/o vigilati; le risultanze di tale attività hanno determinato in alcuni casi la soppressione di Enti, con riallocazione delle relative risorse. Per il MAE, accanto alla identificazione di un indicatore a livello strategico sulla rete estera, si riporta nella Relazione sulla performance anche il totale delle riduzioni del bilancio 2012 rispetto al 2011, pari a circa 237 milioni, che corrispondono ad una riduzione percentuale del 12,6% rispetto al 2011. Il MIPAF riporta risparmi di spesa dovuti alla soppressione di INRAN, ASSI e Ente Irriguo Umbro-Toscano pari a €407.960.

Alla Relazione sulla *performance* sia il MSAL che il MINT hanno allegato la Relazione annuale del Nucleo di Analisi e Valutazione della Spesa ove, tra l'altro, avviene la quantificazione dei debiti fuori bilancio.

Una ultima considerazione riguarda il fatto che, la quasi totalità delle Amministrazioni, evidenzia la criticità dovuta alla rilevante riduzione delle risorse, ma questo, in genere, non si traduce (o non ne viene data evidenza nella Relazione) in una rimodulazione degli obiettivi o dei *target*, evidenziando potenzialmente una non corretta assegnazione delle risorse agli obiettivi.

### 5.2.2 La digitalizzazione

Dalla Tabella 8 si evince che il 75% dei Ministeri e i due Enti previdenziali definiscono in questo ambito obiettivi strategici, il cui grado di raggiungimento si aggira attorno al 98%, perseguiti con un ammontare di risorse finanziarie particolarmente modesto, ove disponibile.

Decisamente inferiore è la presenza di obiettivi strategici in tema di digitalizzazione per gli altri comparti e, in particolare, per gli Enti di ricerca dove tali obiettivi sono del tutto assenti. Allo stesso tempo, però, non è trascurabile la percentuale di Enti di ricerca che presentano iniziative in tale ambito, pari al 66,7%, la più alta dopo i due Enti previdenziali, caratterizzati dalla erogazione di una molteplicità di servizi direttamente rivolti all'utenza.

**Tabella 8 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici - Digitalizzazione 2012**

Comparto	% Amministrazioni che hanno almeno un obiettivo strategico nell'ambito	Grado di raggiungimento medio	% Risorse finanziarie destinate all'ambito	% Amministrazioni che hanno realizzato iniziative nell'ambito
Ministeri	75,0%	97,5%	0,6%	50,0%
Enti Previdenziali	100,0%	98,1%	n.d.	100,0%
Enti di Ricerca	0,0%	n.d.	n.d.	66,7%
Enti Parco Nazionali	15,4%	100,0%	0,2%	53,8%
Altri Enti	23,8%	98,6%	0,7%	28,6%

Da una analisi degli obiettivi strategici riportati nell'allegato 3 si possono distinguere sostanzialmente le seguenti tre tipologie: 1) obiettivi di digitalizzazione dei servizi erogati all'utenza; 2) obiettivi di digitalizzazione dei servizi intermedi tra amministrazioni; 3) obiettivi di digitalizzazione dei processi interni.

Riguardo alla prima categoria, tali obiettivi fanno riferimento, in particolare a: a) pagamenti *online* (MAE); b) accessibilità online al patrimonio culturale (MIBAC); c) sviluppo di nuovi servizi pensionistici online (INPS); d) sviluppo della banda larga (MISE, Unioncamere); e) servizi *online* per la interazione scuola-famiglia (MIUR). Tra gli indicatori utilizzati si segnalano: il numero di nuovi servizi *online* (INPS, il cui *target* però non risulta corretto), la percentuale di risorse/informazioni fruibili in digitale (MIBAC), la percentuale di strutture che offrono il servizio oggetto di digitalizzazione (MIBAC). In alcuni casi l'indicatore andrebbe meglio chiarito come, ad esempio, la percentuale di riduzione del dividendo digitale (MISE), soprattutto se non viene associato il valore consuntivo dell'indicatore, pur dichiarando un elevato grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Nella seconda categoria figurano obiettivi che, in particolare, riguardano: a) la realizzazione di sinergie con le banche dati di altre amministrazioni (MIUR); b) flussi informativi relativi alla targa personale nei confronti di Regioni e Province (ACI); c) dematerializzazione dell'attività di rilevazione deleghe e voti delle rappresentanze sindacali unitarie (ARAN). Tra gli indicatori utilizzati, oltre a quelli di processo spesso di difficile comprensione (MINT), si segnalano: il numero di amministrazioni con cui vengono scambiati dati (MIUR), la percentuale di amministrazioni che utilizzano le procedure telematiche (ARAN).

La terza categoria risulta essere la più numerosa e gli obiettivi riguardano, in particolare: a) la realizzazione di sistemi di rilevazione e banche dati (ad esempio, il Sistema Informativo per i Servizi Minorili nel caso del MG, Sistema relativo ai Centri per l'Impiego nel caso del MLPS); b) la gestione dei sistemi informativi interni, anche con riferimento alle sedi territoriali (MAE, MAMB, MIBAC, INAIL, ENAC, ENIT, EPN Vesuvio). Tra gli indicatori utilizzati, in particolare, si segnalano: le procedure di lavoro informatizzate (ENAC e MIBAC, i cui *target* però non risultano corretti), il livello di copertura delle informazioni oggetto della digitalizzazione (MLPS). Alcuni indicatori invece risultano molto vaghi come, ad esempio, "efficacia delle soluzioni individuate" (ENIT) associato ad un *target* di tipo binario (Si/No).

Nonostante l'analisi degli obiettivi strategici rilevi l'attenzione da parte delle amministrazioni verso l'informatizzazione dei processi interni, essa risulta soltanto indirettamente collegata ai sistemi informativi di supporto al Ciclo della *performance*.

Numerose iniziative in tema di digitalizzazione, per tutte e tre le tipologie sopra elencate, sono state individuate sia a livello di obiettivi operativi sia a livello di iniziative non direttamente collegate agli obiettivi strategici. Ciò vale soprattutto per gli Enti di ricerca, esclusi dalla precedente analisi vista l'assenza di obiettivi strategici in tema di digitalizzazione. Tali iniziative sembrano assumere

tuttavia una certa rilevanza e probabilmente potrebbero trovare una migliore rappresentazione anche a livello strategico come, ad esempio, per il tasso di digitalizzazione delle pubblicazioni (ISPRA).

### 5.2.3 Gli standard di qualità e le carte dei servizi

Prima di procedere all'analisi degli obiettivi, è opportuno effettuare una panoramica delle amministrazioni che hanno adottato o meno gli standard di qualità e le carte dei servizi. A tal proposito occorre tener conto che le attività svolte dai diversi Enti sono molto diversificate e che, di conseguenza, appare molto diversa la rilevanza per ciascuna amministrazione dei servizi di *front-office*, che richiedono maggiore attenzione nella definizione e valutazione degli standard di servizio.

Come emerge dalla Figura 16, nel 2012 il 53% delle amministrazioni disponeva di Standard di qualità dei servizi; tra queste, solo il 5%, ovvero MIT, ENAC e AGENAS, ne ha effettuato un aggiornamento, con riferimento principalmente all'introduzione di nuovi servizi con i relativi standard, piuttosto che la modifica di quelli precedentemente individuati. Permangono, quindi, alcune tra le criticità già segnalate dall'Autorità. Nei casi in cui sono stati effettuati, i monitoraggi periodici hanno rilevato alcuni valori osservati significativamente inferiori rispetto a quelli programmati.

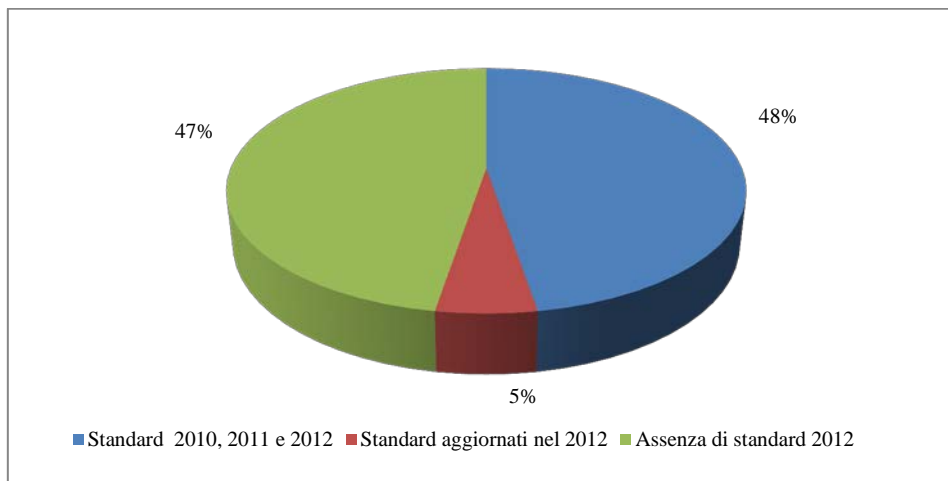
Il restante 47% delle amministrazioni non aveva ancora definito nel 2012 standard di qualità. Va tuttavia evidenziato che sette di queste amministrazioni hanno definito gli Standard nel 2013 e pertanto, tale percentuale si riduce al 34%. Nello specifico, tra le 57 amministrazioni oggetto dell'analisi, quelle che alla data del presente documento non hanno ancora definito Standard di qualità sono 19, ovvero<sup>17</sup>: Aeroclub, ANG, ANSF, ANSV, ANVUR, CAI, CRI, EPN del Circeo, EPN del Vesuvio, IAO, INMP, ISFOL, ISPRA, Istat<sup>18</sup>, LNI, MAMB, MIBAC, Unioncamere, ACI.

---

<sup>17</sup> Tuttavia, Istat, ANG, INMP, ISFOL e LNI hanno pubblicato sul proprio sito la Carta dei servizi.

<sup>18</sup> Alla data della presente Relazione non risulta che l'Istituto abbia trasmesso alla Autorità gli standard di qualità dei servizi pubblici per il 2012. Tuttavia, l'Istat ha pubblicato sul proprio sito la "Carta dei servizi della diffusione e comunicazione all'utenza", approvata dal Consiglio dell'Istituto il 15 aprile 2013, all'interno della quale sono definiti standard di qualità per tre servizi all'utenza definiti secondo le linee guida dell'Autorità.

**Figura 16 - L'adozione degli standard di qualità dei servizi 2012**



Dalla Tabella 9 si evince che una bassa percentuale di amministrazioni (solo 6) ha definito obiettivi strategici in termini di standard di qualità e carte dei servizi e, tra questi, nessun Ministero e nessun Ente parco. I Ministeri, invece, presentano la percentuale più alta (83%) di iniziative realizzate, testimoniando comunque una attività in tal senso anche se non direttamente legata alla programmazione strategica.

**Tabella 9 Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici - Standard di qualità dei servizi 2012**

Comparto	% Amministrazioni che hanno almeno un obiettivo strategico nell'ambito	Grado di raggiungimento medio	% Risorse finanziarie destinate all'ambito	% Amministrazioni che hanno realizzato iniziative nell'ambito
Ministeri	0,0%	n.d.	n.d.	83,3%
Enti Previdenziali	50,0%	100,0%	n.d.	0,0%
Enti di Ricerca	11,1%	70,0%	0,9%	22,2%
Enti Parco Nazionali	0,0%	n.d.	n.d.	66,7%
Altri Enti	19,0%	96,8%	0,1%	33,3%

Dall'analisi degli obiettivi strategici, riportati nell'Allegato 4, emerge che gli indicatori utilizzati riguardano principalmente: a) la definizione della carta dei servizi in termini (percentuali) di estensione alle articolazioni territoriali (ENEA, ENAC); b) la realizzazione di indagini di *customer satisfaction* (ENEA); c) la definizione della mappa dei servizi, in termini di tempistica di realizzazione (CRI); d) la definizione di standard su specifici servizi rivolti all'utenza (Unioncamere); e) il rispetto della conformità alle norme e della tempistica nella erogazione dei servizi (INPS). Da notare che Unioncamere e CRI, pur dichiarando il completo raggiungimento degli obiettivi, non risulta abbiano ancora approvato gli standard di qualità dei servizi. Allo stesso modo l'ACI, pur dichiarando il completo raggiungimento dell'obiettivo teso a verificare che siano

garantiti gli “standard di qualità” (pur se misurato con un indicatore di produttività), non risulta che abbia approvato tali standard, come previsti dalle delibere nn. 88/2010 e 3/2012.

Il MSAL ha effettuato il monitoraggio dei 26 servizi, individuati anche tramite un obiettivo operativo a livello di ufficio che prevede il rispetto degli standard definiti (tuttavia, a volte scambiati con i *target*) e sulla cui veridicità dei dati è stato effettuato un controllo a campione. A ciò si aggiunge un altro obiettivo operativo “Migliorare l'accessibilità ai servizi erogati, attraverso la compilazione e l'aggiornamento della relativa Scheda Informativa del Catalogo servizi del Ministero” (da 63 schede nel 2011 a 139 nel 2012), i cui indicatori associati "schede informative fornite/servizi erogati" e "schede standard definite/servizi erogati" hanno un valore consuntivo pari al 100%, lasciando intendere che tutti i servizi siano stati mappati. Inoltre, il MSAL riferisce che è in corso l'individuazione e adozione di ulteriori standard. Per il MLPS nel 2012 è stato portato a compimento l'iter di elaborazione degli standard di qualità, realizzato con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'amministrazione e mediante una consultazione pubblica.

Per i restanti Enti le iniziative intraprese sono piuttosto generiche; in particolare, viene fatto riferimento alla realizzazione di indagini di *customer satisfaction* ed alla raccolta di informazioni ai fini della individuazione dei servizi erogati direttamente ai cittadini, per la futura definizione di standard di qualità nella erogazione di tali servizi.

#### 5.2.4 Le pari opportunità, il bilancio di genere e il benessere organizzativo

Gli unici due comparti che presentano obiettivi strategici in ambito delle pari opportunità sono i Ministeri e gli Enti di ricerca (Tabella 10), con percentuali rispettivamente pari a circa il 42% e 11% (per gli Enti di ricerca si tratta del CRA e dell'ENEA, che ha individuato anche un obiettivo strategico che, tuttavia, non è stato ritenuto valutabile dall'Ente stesso). In entrambi i casi a tali obiettivi è destinato un basso livello di risorse dedicate, a fronte di un grado medio di raggiungimento superiore al 97% per i Ministeri e pari al 75% per il CRA. Risulta, invece, rilevante la percentuale di amministrazioni che ha avviato iniziative, però non comprese tra gli obiettivi strategici, con valori che variano dal 100% per i due enti previdenziali fino a circa il 31% per gli Enti parco nazionali.

**Tabella 10 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici - Pari opportunità e benessere organizzativo 2012**

Comparto	% Amministrazioni che hanno almeno un obiettivo strategico nell'ambito	Grado di raggiungimento medio	% Risorse finanziarie destinate all'ambito	% Amministrazioni che hanno realizzato iniziative nell'ambito
Ministeri	41,7%	97,2%	0,2%	83,3%
Enti Previdenziali	0,0%	n.d.	n.d.	100,0%
Enti di Ricerca	11,1%	75,0%	0,2%	55,6%
Enti Parco Nazionali	0,0%	n.d.	n.d.	30,8%
Altri Enti	0,0%	n.d.	n.d.	47,6%

Dall'analisi degli obiettivi individuati dalle amministrazioni (Allegato 5) si rileva che, facendo riferimento alle dimensioni e alle prospettive della [delibera dell'Autorità n. 22/2011](#), vengono sviluppate la dimensione del genere, della disabilità e dell'età, secondo una prospettiva sia interna che esterna. Alcuni obiettivi sono di carattere generale e sembrano rientrare in più dimensioni, come nel caso del MIBAC, ove l'indicatore dell'obiettivo fa riferimento alla raccolta dei dati del personale del Ministero, anche con riferimento alle pari opportunità. Ancora più generico risulta l'indicatore del CRA relativo alla realizzazione di iniziative in tale ambito, a cui è associato un *target* binario (Si/No). Il rimando del MIT al grado di conseguimento degli obiettivi operativi non appare poi di immediata comprensione. Invece, è chiaramente riconducibile alla dimensione del genere, l'obiettivo strategico del MAE, il cui indicatore è dato dalla percentuale di incremento del personale femminile preposto ad incarichi di responsabilità. Sia nella dimensione del genere, sia dell'età (in una prospettiva esterna), rientra l'obiettivo del MPAAF, che mira allo sviluppo di politiche in favore dei giovani e delle donne rurali, misurato attraverso indicatori di input (spesa), di efficienza e di processo. Riguardo alla dimensione disabilità, sono individuati dal MIBAC (in una prospettiva esterna) due obiettivi strategici di cui, uno sul miglioramento dell'accessibilità alle strutture, misurato con un indicatore di avanzamento del programma esecutivo, e l'altro, sull'accessibilità ai luoghi della cultura, misurato come percentuale di realizzazione del sistema informativo. Infine, il MISE individua uno specifico indicatore volto a misurare la riduzione dei giorni per l'avvio del telelavoro; il CRA ha sviluppato un indicatore generico sulle iniziative per il benessere organizzativo del personale, il cui valore consuntivo indica la mancata realizzazione.

Molto più significative e numerose sono le iniziative, anche se non direttamente legate agli obiettivi strategici, che viene segnalata dalle amministrazioni nell'ambito delle pari opportunità. Circa il 50% delle amministrazioni dichiara di aver istituito e reso operativi i Comitati Unici di Garanzia (CUG).

Si riportano alcune tra le iniziative più rilevanti. In particolare, il MDIF ha avviato, con riferimento al personale militare, un monitoraggio nell'ambito delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri



finalizzato ad avere una panoramica delle azioni concrete intraprese, di eventuali limitazioni negli arruolamenti, nell'impiego e nell'assegnazione degli incarichi, sulla presenza del personale femminile, nonché la loro partecipazione alle missioni militari internazionali. Il CUG ha proceduto all'esame e all'approvazione dello schema di codice di condotta per la prevenzione e il contrasto del mobbing. Il MISE ha istituito l'Osservatorio sulle politiche di valorizzazione del personale in ottica di genere. Tale osservatorio ha realizzato un monitoraggio sui ruoli, gli incarichi e le forme di premialità del personale al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne. L'amministrazione ha svolto anche attività per la tutela e salvaguardia dell'immagine femminile, con specifico riferimento a quella offerta dai media; in tal senso, si prevede di contribuire all'inserimento di specifiche clausole all'interno del contratto di servizio RAI e all'adozione del Codice di autoregolamentazione di genere nei media. Tra gli obiettivi operativi del MLPS si segnala quello relativo all'adozione e monitoraggio del Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP, art. 48 del d.lgs 198/2006), il cui indicatore di processo ha assunto un valore a consuntivo del 100%. Il PTAP prevede 6 obiettivi, di cui il primo - "Formazione e aggiornamento per accrescere la cultura della parità e delle pari opportunità" - trova corrispondenza in un obiettivo operativo del Piano della *performance* (B.2.1). Nella Relazione si menzionano anche i rimanenti obiettivi del PTAP<sup>19</sup>, non direttamente rendicontati. Il MSAL ha realizzato, tra le altre, le seguenti iniziative: lo "Sportello di ascolto" per la prevenzione del disagio lavorativo, lo studio di fattibilità per l'introduzione del telelavoro domiciliare, la formulazione di un parere negativo sulla proposta di risoluzione europea per la esclusione permanente degli omosessuali dalla donazione di sangue e l'attuazione di accordi e iniziative sulla non discriminazione per motivi di razza-etnia, religiosi e di lingua.

Per la conciliazione tempi di vita e di lavoro, l'INAIL sottolinea che, oltre al part-time e al telelavoro, già ampiamente utilizzati (rispettivamente 379 e 180 dipendenti con tali modalità di lavoro nel 2012), si è intensificato l'uso della flessibilità oraria. Unioncamere ha avviato alcune iniziative, tra cui la costituzione di Comitati per l'imprenditoria e il Microcredito, azioni di supporto all'imprenditoria femminile e all'imprenditoria dei cittadini extracomunitari. L'ACI ha rendicontato nel proprio bilancio sociale diverse iniziative, tra cui, il supporto alle spese sostenute per asili nido e centri estivi. L'EPN del Pollino sta portando avanti l'iniziativa "turismo sociale" per favorire il turismo dei diversamente abili e della terza età nel territorio del Parco. L'INMP sottolinea che, essendo la missione dell'Istituto strettamente connessa a garantire alle popolazioni svantaggiate pari

---

<sup>19</sup> Ossia: "Diffusione delle iniziative dirette a garantire le pari opportunità ed a rimuovere gli ostacoli che ne impediscono l'attuazione", "Modulazione dell'orario di lavoro in funzione della conciliazione dei tempi di vita", "Conciliazione oraria", "Flessibilità oraria che garantisca la presenza di tutto il personale nei processi decisionali", "Favorire il benessere organizzativo".

opportunità di accesso alla tutela della salute, le azioni che sottendono gli obiettivi hanno impatto indiretto o ambientale sulla promozione delle pari opportunità di genere e sull'abbattimento delle discriminazioni sotto le dimensioni economica, razza-etnia, lingua, disabilità, età, orientamento sessuale.

Dall'analisi delle Relazioni sulla *performance* emerge che è stato sviluppato un primo bilancio di genere, nel caso del MSAL, che ha effettuato una suddivisione in base al genere delle spese per formazione e per redditi da lavoro dipendente; riguardo ai trasferimenti, sono stati estrapolati i capitoli le cui risorse finanziarie hanno consentito di realizzare iniziative atte a promuovere una parità di genere (ad esempio, registro nazionale procreazione assistita, campagne informative sterilità). L'INMP ha sviluppato l'allegato 1 della [delibera dell'Autorità n. 5/2012](#), senza però indicare le risorse. L'INPS sottolinea che il bilancio di genere non è riportato all'interno della Relazione sulla *performance*, ma le indicazioni della Direttiva PCM 23/05/2007 sono recepite nell'ambito del bilancio sociale. In diversi casi vengono riportati dati (principalmente sul personale) distinti per genere, senza però alcuna indicazione delle risorse. Infine, l'ENAC ed ENEA riferiscono dell'avvio delle attività propedeutiche alla redazione del bilancio di genere.

Le amministrazioni che hanno riportato nella Relazione sulla *performance* i risultati delle indagini sul benessere organizzativo (art. 14, comma 5 del d.lgs. n. 150/2009) relative all'anno 2012 sono INAIL, EPN Gran Paradiso e ARAN. Le prime due riportano i punteggi medi realizzati sulle diverse dimensioni/ambiti mentre, l'ARAN riporta i dati di dettaglio. I tassi di risposta sono pari al 46% per l'INAIL, al 66% per l'EPN Gran Paradiso, al 80% per l'ARAN. Le tre amministrazioni hanno effettuato l'indagine utilizzando il questionario proposto dall'Autorità, con alcuni adeguamenti, anche alla luce del fatto che la definitiva approvazione del modello è avvenuta a dicembre 2012 a seguito degli esiti della consultazione.

L'IAO nel 2012 ha effettuato la ricognizione/verifica delle condizioni di benessere organizzativo (nonostante la mancata costituzione del CUG) in relazione a quanto previsto dal d.lgs. n. 81/08 sulle condizioni di sicurezza nei luoghi di lavoro. Nella Relazione sulla *performance* si evidenzia, in termini generici, di aver ottenuto risultati positivi; invece, i risultati analitici sono riportati come allegato nella Relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema.

L'INPS ha svolto attività per integrare le indicazioni approntate dall'Autorità; la Direzione regionale del Veneto ha avviato, in via sperimentale, una forma di ascolto organizzativo, tramite schede online, compilate su base volontaria che hanno interessato il personale non dirigenziale. Il MG sottolinea la realizzazione di progetto formativo relativo al benessere organizzativo realizzato dall'Istituto Superiore di studi penitenziari.

L'Istat ha effettuato l'indagine a inizio 2012, ma non ne sono riportati i risultati se non il tasso di adesione del 73%. Similmente, l'INMP riporta soltanto il tasso di adesione del 90%. Il MAE, il MPAAF, l'ISFOL, l'ENEA, l'ISPRA, l'INMP riferiscono di aver effettuato indagini, senza però riportarne i risultati.

Infine, il MSAL riporta i risultati dell'indagine condotta nel 2011, mentre il CRA e l'ENAC riportano i risultati delle indagini condotte nel 2013. Occorre sottolineare che in quest'ultima annualità diverse amministrazioni hanno condotto le indagini in maniera conforme alle linee guida dell'Autorità.

### 5.2.5 La trasparenza e l'integrità

Tra le 57 amministrazioni oggetto dell'analisi risulta che 16, pari al 28%, sono inadempienti, in quanto non hanno approvato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014; ciò avviene in maniera trasversale a i vari comparti (AC Lincei, AGENAS, ANSF, ANVUR, CAI, CRA, CRI, EPN Vesuvio, IAO, ISFOL, ISPRA, LILT, MAMB, UITS, Unioncamere, LNI)

La metà dei ministeri ha definito obiettivi strategici nell'ambito della trasparenza e integrità; tale quota risulta nettamente inferiore per tutti gli altri comparti, variando dal 22,2% per gli Enti di ricerca fino alla totale assenza per i due enti previdenziali. Questi ultimi due enti presentano, invece, entrambi iniziative non direttamente collegabili agli obiettivi strategici; seguono gli altri comparti con percentuali che variano dal 55,6% per gli Enti di ricerca fino al 15% per gli Enti parco nazionali. Il grado di raggiungimento degli obiettivi risulta molto elevato, ad eccezione degli Enti di ricerca; le risorse finanziarie destinate a tale ambito sono trascurabili. (Tabella 11).

**Tabella 11 - Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici - Trasparenza 2012**

Comparto	% Amministrazioni che hanno almeno un obiettivo strategico nell'ambito	Grado di raggiungimento medio	% Risorse finanziarie destinate all'ambito	% Amministrazioni che hanno realizzato iniziative nell'ambito
Ministeri	50,0%	99,8%	0,1%	41,7%
Enti Previdenziali	0,0%	n.d.	n.d.	100,0%
Enti di Ricerca	22,2%	62,5%	0,2%	55,6%
Enti Parco Nazionali	15,4%	100,0%	0,0%	15,4%
Altri Enti	4,8%	100,0%	0,0%	28,6%

Dall'analisi degli obiettivi strategici individuati dalle amministrazioni (Allegato 6) risulta che nella gran parte dei casi essi riguardano l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e

l'integrità nel suo complesso, con indicatori relativi a: a) percentuale di completamento delle attività programmate (MLAV, MISE); b) redazione di relazioni semestrali di monitoraggio (MIBAC). In diversi casi gli indicatori risultano molto generici come, ad esempio, rispetto degli adempimenti (EPN Vesuvio) oppure rispetto della tempistica, associata a un *target* binario (ENIT) o qualitativo (EPN Gran Sasso). Di difficile comprensione risultano gli obiettivi a cui sono associati indicatori che rimandano agli obiettivi operativi (MAE, MINT, MIT). In altri casi, vengono utilizzati indicatori più specifici che fanno riferimento a: a) percentuale di personale partecipante alle giornate della trasparenza (MISE); b) mappatura delle aree a rischio (ENEA e MAE, quest'ultimo l'ha sviluppato a livello operativo); c) numero di iniziative di diffusione della legalità e dell'integrità (CRA). In quest'ultimo caso, pur essendo stato l'obiettivo pienamente raggiunto, il CRA risulta tra le amministrazioni che non hanno adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014.

Molte delle iniziative segnalate dalle amministrazioni presentano caratteristiche, pur se non direttamente legate agli obiettivi strategici, simili a quelle sinora elencate. Ulteriori aspetti che vengono trattati riguardano, in particolare: a) la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli obbligatoriamente previsti per legge (il MAE ha istituito il registro dei doni e l'ENEA segnala la pubblicazione di regolamenti interni); b) lo sviluppo di un sistema di trasparenza delle attività ispettive (AIFA); c) iniziative di coinvolgimento degli stakeholder (in particolare, l'INPS riporta l'organizzazione della giornata dell'ascolto e il MDIF di un *open day*); d) realizzazione di forum per l'acquisizione di pareri e suggerimenti interni ai fini del miglioramento del Programma (ISFOL); e) adozione di atti e/o regolamenti e/o flussi di comunicazione interna per la gestione dei dati da pubblicare (ISFOL, MDIF, MG); f) organizzazione di giornate dell'integrità (MAE); g) redazione di una bozza di Codice etico e di comportamento (MISE).

### 5.3 IL COLLEGAMENTO TRA IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DI BILANCIO

L'analisi delle Relazioni ha evidenziato, in generale, un debole e, talvolta, non esplicito legame tra Ciclo della *performance* e Ciclo di programmazione economico-finanziaria e bilancio, inteso nei termini di associazione delle risorse agli obiettivi strategici (Tabella 12). Se per il 33% delle amministrazioni (pari a 20), si riscontra un completo collegamento tra obiettivi strategici e risorse finanziarie, al contrario per quasi il 50% risulta del tutto assente. Come evidenziato nel paragrafo 5.2 si nota, in alcuni casi e soprattutto per i processi di digitalizzazione della pubblica amministrazione, una non ancora adeguata assegnazione delle risorse ai diversi obiettivi.

Il Ciclo 2012 ha evidenziato, inoltre, che in quasi tutte le amministrazioni gli obiettivi strategici sono stati conseguiti anche a prescindere dalla riduzione delle risorse disponibili.

Si evidenzia, per quanto riguarda il collegamento fra obiettivi strategici e risorse finanziarie<sup>20</sup>, la forte differenza esistente tra i Ministeri, dove il livello di collegamento risulta pari al 75%, e gli altri comparti, dove il livello di collegamento non supera mai il 29%. Tale disparità è imputabile al progressivo allineamento, per il comparto dei Ministeri, degli obiettivi strategici della Relazione sulla *performance* agli obiettivi strategici/strutturali della Nota Integrativa al Rendiconto generale dello Stato.

**Tabella 12 - Il collegamento tra gli Obiettivi strategici e le risorse finanziarie 2012**

Comparto	Completo	Parziale	Assente	Non valutabile
Ministeri	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Enti Previdenziali	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Enti di Ricerca	22,2%	22,2%	44,4%	11,1%
Enti Parco Nazionali	15,4%	15,4%	46,2%	23,1%
Altri Enti	28,6%	9,5%	42,9%	19,0%
<b>Media</b>	<b>33,3%</b>	<b>17,5%</b>	<b>35,1%</b>	<b>14,0%</b>

Ancor più debole risulta essere il collegamento tra le risorse finanziarie e gli obiettivi operativi sottostanti gli obiettivi strategici, che viene effettuato in media dal 14% delle amministrazioni (Tabella 13). Generalmente, laddove è presente un collegamento tra risorse e obiettivi strategici, esso non è poi presente anche negli obiettivi operativi per la quasi totalità delle amministrazioni. Fanno eccezione il MIBAC, che raccorda in modo esaustivo obiettivi strategici, obiettivi operativi e risorse finanziarie e il MSAL, che indica per gli obiettivi operativi le risorse finanziarie e umane, espresse in termini di unità di personale distinte per qualifica.

**Tabella 13 - Il collegamento tra gli Obiettivi operativi e le risorse finanziarie 2012**

Comparto	Completo	Parziale	Assente	Non valutabile
Ministeri	16,7%	0,0%	83,3%	0,0%
Enti Previdenziali	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Enti di Ricerca	11,1%	0,0%	77,8%	11,1%
Enti Parco Nazionali	23,1%	0,0%	53,8%	23,1%
Altri Enti	9,5%	4,8%	66,7%	19,0%
<b>Media</b>	<b>14,0%</b>	<b>1,8%</b>	<b>70,2%</b>	<b>14,0%</b>

<sup>20</sup> In alcuni casi, mancando l'allegato relativo agli obiettivi strategici, non è stato possibile valutare il livello di collegamento tra obiettivi e risorse.

Per il comparto dei Ministeri, come già evidenziato, è possibile un confronto analitico tra gli obiettivi riportati nella Relazione e quelli che l'amministrazione ha perseguito con i programmi di spesa descritti nelle Note integrative al Rendiconto generale dello Stato (Tabella 14). In tali Note i singoli obiettivi sono qualificati come strategici o strutturali<sup>21</sup>.

**Tabella 14 - La coerenza tra la Relazione sulla *Performance* e la Nota Integrativa a rendiconto per i Ministeri**

Amministrazione	Risorse finanziarie per obiettivi strategici -relazione sulla <i>performance</i> (Euro mln.)	Risorse finanziarie per obiettivi strategici/strutturali - Nota integrativa (*) (Euro mln.)	Coerenza tra relazione sulla <i>performance</i> e nota integrativa al rendiconto dei ministeri	% risorse finanziarie collegate agli obiettivi strategici
MAE	964.572	1.691.849	no	57,0%
MAMB	472.704	530.116	no	89,2%
MDIF	21.335.026	21.335.026	si	100,0%
MG (**)	7.430.134	7.393.956	si	100,0%
MIBAC	1.725.840	1.725.840	si	100,0%
MINT	25.397.652	25.397.652	si	100,0%
MISE	2.856.183	6.023.788	no	47,4%
MIT	2.289.436	6.838.418	no	33,5%
MIUR	10.445.130	52.227.165	no	20,0%
MLPS	98.719.474	98.719.474	si	100,0%
MPAAF	695.379	1.075.300	no	64,7%
MSAL	1.394.457	1.394.457	si	100,0%

(\*) Pagato c/competenza + Residui Accertati di nuova formazione (valori attribuiti agli obiettivi).

(\*\*) Nella Nota Integrativa, per l'obiettivo 39 (Fondi da assegnare: Fondo unico amministrazione, fondo consumi intermedi) il valore a consuntivo 2012 riportato è €0,0; mentre nell'allegato 2 della Relazione il valore riportato (€36.178.719,00) coincide con il valore riportato nelle previsioni 2012 della Nota Integrativa.

Fonte: elaborazioni su Note integrative al rendiconto generale dello Stato 2012, Relazioni sulla *performance* 2012.

Tale distinzione è stata superata nella [delibera n. 6/2013](#) dell'Autorità, relativa alla gestione del Ciclo della *performance* per l'annualità 2013, dove si è chiarita l'integrazione del Ciclo della *performance* con il Ciclo di bilancio, richiedendo ai Ministeri la coincidenza o coerenza tra gli obiettivi strategici del Piano della *performance* e gli obiettivi strategici/strutturali della Nota Integrativa al Bilancio preventivo<sup>22</sup>. In ottica di semplificazione, tale coincidenza o coerenza dovrà

<sup>21</sup> I primi rappresentano "obiettivi di particolare rilevanza/priorità rispetto alle politiche pubbliche di settore di interesse del Ministero e del Governo, hanno carattere di selettività e sono direttamente discendenti dalle priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo e determinati all'interno dei Programmi dell'amministrazione" (circolare MEF n. 21/2009), mentre quelli strutturali sono legati alle attività di carattere ordinario.

<sup>22</sup> In attuazione di tale indirizzo e a seguito di un protocollo d'intesa con il MEF-RGS, il Portale della Trasparenza a partire dal ciclo della *performance* 2013, contiene già gli obiettivi strategici/strutturali dei Ministeri, acquisiti tramite un flusso di dati automatizzato tra i due sistemi informativi.

avvenire anche per gli Enti pubblici non economici nazionali nei confronti del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio di cui all'articolo 19 del d.lgs. n. 91/2011.

Relativamente al Ciclo 2012, alcune amministrazioni (ad esempio, il MIUR) hanno ancora inteso il Piano, e conseguentemente la Relazione sulla *performance*, quali strumenti per la programmazione e rendicontazione dei soli obiettivi strategici (nel senso della circolare del MEF). Di conseguenza, gli obiettivi a cui si riferiscono Piano e Relazione assorbono una quota minoritaria delle risorse finanziarie utilizzate dall'amministrazione, con conseguente riduzione della loro significatività in termini di *accountability*.

Di conseguenza, nel caso del MIUR per gli obiettivi rendicontati nella Relazione sulla *performance* è stato utilizzato solo il 20% delle risorse finanziarie dell'amministrazione, mentre per il MIT tale valore è pari al 33,5%.

In alcuni casi, infine, la coerenza fra i due cicli è parziale, come ad esempio per il MIT: il legame è costituito dai cosiddetti "Macro-obiettivi" di Nota integrativa che rappresentano un livello di aggregazione più elevato rispetto agli obiettivi strategici (alla stregua di aree strategiche). Né i Macro-obiettivi, né gli obiettivi strategici della Relazione sono dotati di indicatori, che sono invece presenti nella nota integrativa<sup>23</sup>.

#### 5.4 LA PERFORMANCE DELLE ARTICOLAZIONI TERRITORIALI

Nel suo complesso la rendicontazione della *performance* in relazione alle articolazioni territoriali (ove presenti) e l'attivazione di primi sistemi di *benchmarking* risultano ancora parziali (Tabelle 15 e 16<sup>24</sup>). Analizzando i singoli comparti si osserva che, per i Ministeri (ad esclusione del MAMB che non dispone di sedi territoriali), solo in 3 casi sono consuntivati obiettivi relativi alle articolazioni territoriali. In particolare, per il MAE la consuntivazione riguarda le diverse tipologie di sedi territoriali (circa 300 sedi in oltre cento Paesi): ambasciate, rappresentanze permanenti presso organizzazioni internazionali, uffici consolari, uffici consolari onorari, istituti italiani di cultura. Le singole sedi territoriali presentano indicatori pressoché omogenei con la possibilità di effettuare comparazioni. Ad esempio, l'obiettivo complessivo di ridurre i tempi di erogazione dei passaporti (per l'80% dei casi) e i visti d'affari (entro 8 giorni per il 70% dei casi) trova una declinazione sulle

---

<sup>23</sup> L'Amministrazione precisa che gli indicatori presenti nella nota integrativa sono stati scelti fra quelli contenuti nel Piano che meglio rappresentano l'obiettivo e il programma a cui sono associati.

<sup>24</sup> La colonna "non applicabile" si riferisce a quelle amministrazioni che non sono dotate di sedi territoriali.

single sedi (anche se risulta difficoltoso ricostruire il dato generale). Per il MPAAF sono consuntivati i risultati per singola sede territoriale (esclusi i Corpi): gli uffici ispettivi, per quanto riguarda le ispezioni e i controlli, e i laboratori, per quanto riguarda i campioni da analizzare, sono comparabili sia in termini di programmato che di realizzato. Per il MSAL sono consuntivati gli obiettivi relativi alle sedi territoriali: UVAC (Uffici Veterinari per gli Adempimenti degli Obblighi Comunitari), PIF (Posti di Ispezione Frontaliera), USMAF (Uffici di Sanità Marittima, Aerea e di Frontiera), SASN (Servizi Assistenza Sanitaria Naviganti). Sono stati definiti indicatori omogenei che forniscono elementi utili per la confrontabilità delle diverse tipologie di sedi territoriali; gli indicatori sono prevalentemente del tipo “volumi realizzati/volumi programmati” e, solo in alcuni casi, del tipo “volumi realizzati/full time equivalent”. Alcuni *target* fanno riferimento alla media nazionale che però non è esplicitamente indicata a consuntivo.

**Tabella 15 - La consuntivazione degli obiettivi per le sedi territoriali 2012**

Comparto	Completa	Parziale	Assente	Non Applicabile
Ministeri	27,3%	36,4%	36,4%	8,3%
Enti Previdenziali	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Enti di Ricerca	0,0%	28,6%	71,4%	22,2%
Enti Parco Nazionali	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Altri Enti	55,6%	11,1%	33,3%	57,1%
Enti Parco Nazionali	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Media</b>	34,5%	24,1%	41,4%	49,1%

**Tabella 16 - La presenza di analisi di *benchmarking* 2012**

Comparto	Completa	Parziale	Assente	Non Applicabile
Ministeri	27,3%	9,1%	63,6%	8,3%
Enti Previdenziali	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Enti di Ricerca	0,0%	0,0%	100,0%	22,2%
Enti Parco Nazionali	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Altri Enti	20,0%	0,0%	80,0%	52,4%
<b>Media</b>	23,3%	3,3%	73,3%	47,4%

Diverso è il caso degli Enti previdenziali che mostrano un adeguato livello di consuntivazione degli obiettivi operativi per le sedi territoriali. In particolare, per l’INPS la consuntivazione è riportata a livello di Direzioni Regionali per tutti gli indicatori utilizzati per gli obiettivi di produzione. In particolare, si tratta di indicatori di input, di output, di efficacia e di efficienza, in maniera differenziata per le diverse gestioni ex INPDAP ed ex ENPALS. Sono, inoltre, riportati a livello regionale i valori medi realizzati relativamente ai valori programmati per alcuni standard di qualità.



Tra gli “Altri Enti”, l’ACI rendiconta la *performance* delle direzioni regionali e degli uffici provinciali. La *performance* delle prime è collegata ad attività di formazione e monitoraggio, quella dei secondi, a diversi fattori, tra cui il grado di soddisfazione degli utenti. Tali articolazioni territoriali presentano *target* uguali tra loro, tuttavia le informazioni relative agli indicatori sono spesso carenti, rendendo difficile capire le modalità di calcolo del grado di raggiungimento complessivo. Per quanto riguarda gli Automobil Club provinciali e locali (AC) la Relazione rendiconta analiticamente i relativi "obiettivi di *performance* organizzativa", riferiti, oltre che alle iniziative strategiche definite al livello centrale, anche alle eventuali progettualità e piani di attività locali. La consuntivazione avviene in maniera analitica, con indicazione di *target*, consuntivo e grado di conseguimento. I 103 AC (su 106) che hanno aderito all’OIV centrale presentano obiettivi dotati di indicatori omogenei, rendendo possibili attività di *benchmarking*.

Per quanto riguarda l’ENAC le articolazioni territoriali (direzioni aeroportuali e direzioni operazioni) sono assegnatarie di obiettivi operativi, formulati in modo tale da consentire valutazioni comparative (*benchmarking*).

In generale, le possibilità di effettuare un primo *benchmarking* riguardano sostanzialmente gli output prodotti dalle sedi territoriali mentre, non sono quasi mai disponibili, allo stesso livello di aggregazione, gli input (risorse assorbite).

L’Autorità si è impegnata nel corso del 2013, attraverso una costante attività di accompagnamento, per promuovere la sensibilità dei Ministeri e dei grandi Enti pubblici nazionali verso analisi di *benchmarking*, anche attraverso la pubblicazione di informazioni sul Portale della trasparenza.

## 6 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come già evidenziato nel paragrafo 4.1, al fine di valutare l'entità dell'utilizzo effettivo di strumenti per premiare il merito individuale in funzione della partecipazione al conseguimento degli obiettivi istituzionali, l'Autorità ha introdotto, nel corso del 2013, nuovi strumenti per monitorare il risultato del processo di valutazione ed erogazione dei premi:

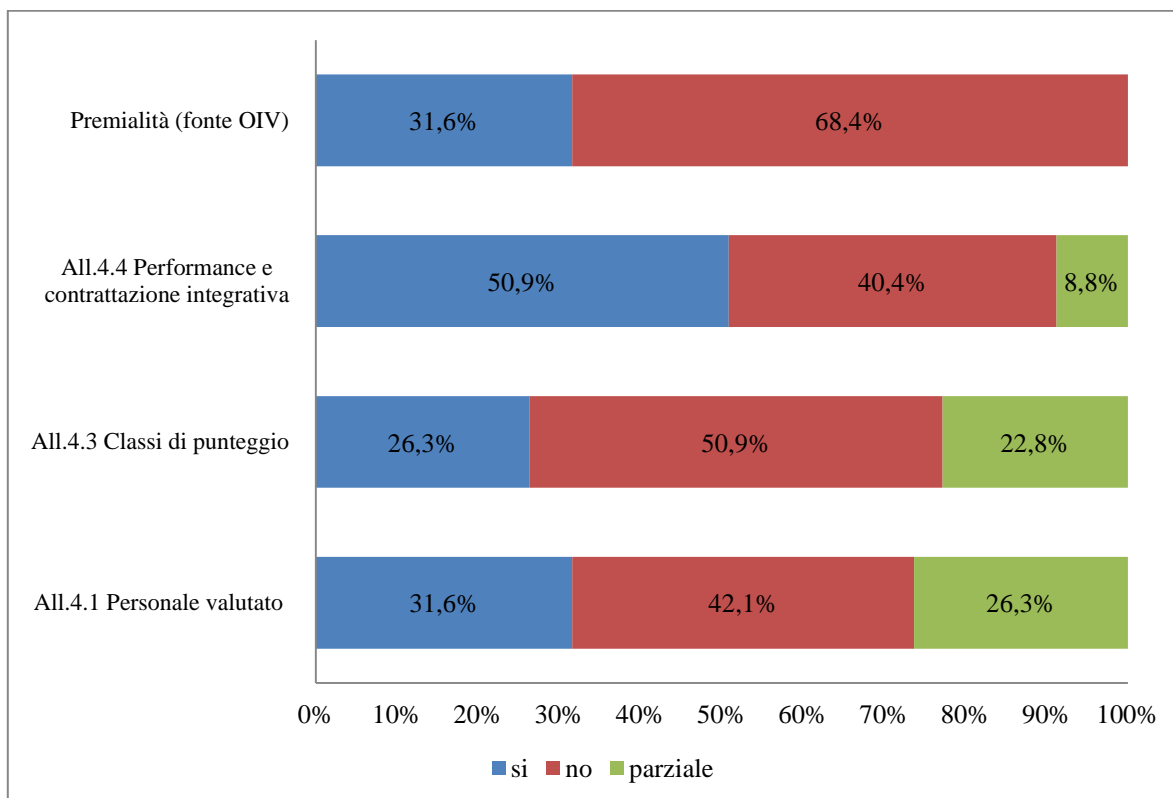
- con l'aggiornamento della [delibera n. 5/2012](#) è stato chiesto alle amministrazioni di compilare un allegato sulla valutazione individuale in occasione della redazione della Relazione della *performance*;
- con la [delibera n. 23/2013](#) è stato chiesto agli OIV la compilazione di un'apposita maschera nel Sistema informativo del Portale della Trasparenza a valle della conclusione del processo di erogazione dei premi (con scadenza 30 novembre 2013).

In particolare, tali strumenti si concentrano sul collegamento tra la valutazione della *performance* individuale e l'erogazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità, anche con riferimento alla presenza di disposizioni in tal senso contenute nel contratto integrativo. Inoltre, i dati richiesti forniscono evidenze quantitative sulla distribuzione dei dipendenti per classi di punteggi di valutazione e di premialità erogata, a partire dal Ciclo 2012.

Il dato fornito dalle amministrazioni sulla distribuzione dei dipendenti per classi di punteggi di valutazione, viene successivamente aggiornato dagli OIV nelle schede del Portale, che contengono informazioni aggiuntive sulla distribuzione della premialità.

Dalla Figura 17 si osserva che solo il 32% delle amministrazioni fornisce informazioni sulla consistenza numerica del personale valutato, mentre il 42% non fornisce alcun dato. La percentuale di amministrazioni che fornisce dati completi riguardo la distribuzione del personale per fasce di punteggio è ancora più bassa (26%), mentre oltre la metà delle amministrazioni non ha fornito dati in merito. Infine, riguardo il collegamento tra la valutazione individuale e la premialità, la percentuale delle amministrazioni che hanno risposto in maniera completa è pari al 51%, mentre il 40% non ha fornito alcun dato.

**Figura 17 - La percentuale di amministrazioni e OIV adempienti 2012**



La Tabella 17 illustra il dettaglio delle informazioni fornite dalle amministrazioni e dagli OIV alle richieste dell’Autorità: tra i Ministeri 7 OIV hanno proceduto a fornire tali informazioni, per gli Enti previdenziali solo l’OIV dell’INAIL, mentre per gli Enti di ricerca solo l’OIV dell’ISFOL, nessun OIV degli Enti parco nazionali e, infine, 9 OIV per gli altri Enti. Inoltre, al momento della stesura di questa Relazione non hanno fornito alcun dato in merito alla valutazione individuale, il MG, il MIUR, quattro Enti di ricerca (ANVUR, ENEA, IAO e Istat), otto Enti parco (EPN dell’Appennino Lucano, Val d’Agri Lagonegrese, EPN dell’Aspromonte, EPN Circeo, EPN del Cilento e Vallo di Diano, EPN Dolomiti Bellunesi, EPN Gran Paradiso, EPN Gran Sasso, EPN Pollino) e tre fra gli altri Enti (AGEA, LILT, LNI).

Nelle analisi che seguono, è stato utilizzato il dato più recente disponibile per ogni singola amministrazione.

**Tabella 17 - Le informazioni sulla valutazione individuale amministrazioni e degli OIV 2012**

Comparto	Amministrazione	All.4.1 Personale valutato	All.4.3 Classi di punteggio	All.4.4 Performance e contrattazione integrativa	Premialità (fonte OIV)
Ministeri	MAE	si	si	si	no
	MAMB	parziale	parziale	si	si
	MDIF	parziale	parziale	parziale	si
	MG	no	no	no	no
	MIBAC	parziale	parziale	si	no
	MINT	no	no	no	si
	MISE	si	si	si	no
	MIT	parziale	parziale	parziale	si
	MIUR	no	no	no	no
	MLPS	si	no	si	si
	MPAAF	si	si	no	si
	MSAL	si	si	si	si
	Enti Previdenziali	INAIL	parziale	si	si
INPS		parziale	no	si	no
Enti di Ricerca	ANVUR	no	no	no	no
	CRA	parziale	parziale	no	no
	ENEA	no	no	no	no
	IAO	no	no	no	no
	INEA	si	parziale	parziale	no
	ISFOL	parziale	parziale	parziale	si
	ISPRA	parziale	no	no	no
	ISS	parziale	parziale	si	no
	Istat	no	no	no	no
Enti Parco Nazionali	EPN ALVAL	no	no	no	no
	EPN ASPROM	no	no	no	no
	EPN AT	si	si	si	no
	EPN ATE	si	si	si	no
	EPN CIRCEO	no	no	no	no
	EPN CVD	no	no	no	no
	EPN DOLBEL	no	no	no	no
	EPN GP	no	no	no	no
	EPN GRANSASSO	no	no	no	no
	EPN POLLINO	no	no	no	no
	EPN_SILA	no	no	parziale	no

Comparto	Amministrazione	All.4.1 Personale valutato	All.4.3 Classi di punteggio	All.4.4 Performance e contrattazione integrativa	Premialità (fonte OIV)
	EPN VALGRANDE	si	si	si	no
	EPN VESUVIO	si	si	si	no
Altri Enti	AC LINCEI	no	no	si	no
	ACI	parziale	parziale	si	si
	AEROCCLUB	no	no	no	si
	AGEA	no	no	no	no
	AGENAS	parziale	parziale	si	no
	AID	si	si	si	no
	AIFA	si	si	si	si
	ANG	si	no	si	no
	ANSF	no	no	si	no
	ANSV	si	si	si	no
	ARAN	si	si	si	si
	CAI	parziale	parziale	si	si
	CRI	si	no	si	no
	ENAC	no	no	no	si
	ENIT	si	si	si	si
	ICE	parziale	parziale	si	si
	INMP	si	si	si	no
	LILT	no	no	no	no
	LNI	no	no	no	no
	UITS	parziale	parziale	si	no
	UNIONCAMERE	no	no	si	si

## 6.1 L'ESITO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Preliminarmente all'analisi dei dati, occorre precisare che in alcune amministrazioni, al momento della compilazione della scheda, la valutazione risultava ancora in corso<sup>25</sup> e, di conseguenza, i dati sui dipendenti valutati sono parziali. In altri casi, pur essendosi conclusa la valutazione, non era stata ancora erogata la retribuzione di risultato<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Per un dettaglio sulle amministrazioni per le quali il processo di valutazione non si è ancora concluso si vedano le Tabelle 18,19 e 20.

<sup>26</sup> INAIL ed ENAC.

Dall'analisi dei dati comunicati dalle amministrazioni e dagli OIV, si evince che se la valutazione dei Dirigenti di I fascia e II fascia è ormai consolidata, diversa è la situazione per il personale non dirigenziale. Infatti, per quest'ultima categoria non è trascurabile il numero di amministrazioni per cui la valutazione non è stata realizzata (si veda la Tabella 20).

In sintesi, mentre nei Ministeri si riscontra una sostanziale assenza di differenziazione dei giudizi di valutazione sia relativamente al personale dirigente (nonostante la capacità di differenziazione dei giudizi è un criterio di valutazione previsto espressamente dal d.lgs. n. 150/2009) che non dirigente; per l'INAIL, pur se il quadro è ancora parziale, sussiste invece una buona differenziazione per tutte le categorie di personale, in linea con i principi dettati dall'art. 18 del d.lgs. n. 150/2009.

Infine, si riscontra, per gli Enti di ricerca e i quattro Enti parco che hanno effettuato la valutazione del personale, un appiattimento delle valutazioni sulla fascia di punteggio più elevata (superiore al 90%) per tutte le categorie di personale; per gli altri Enti, tale appiattimento è più sfumato: circa l'80% del personale valutato (dirigenti e non dirigenti) si colloca nella fascia più elevata di punteggio, mentre circa il 20% è stato valutato con punteggi intermedi.

### *Dirigenti di I fascia*

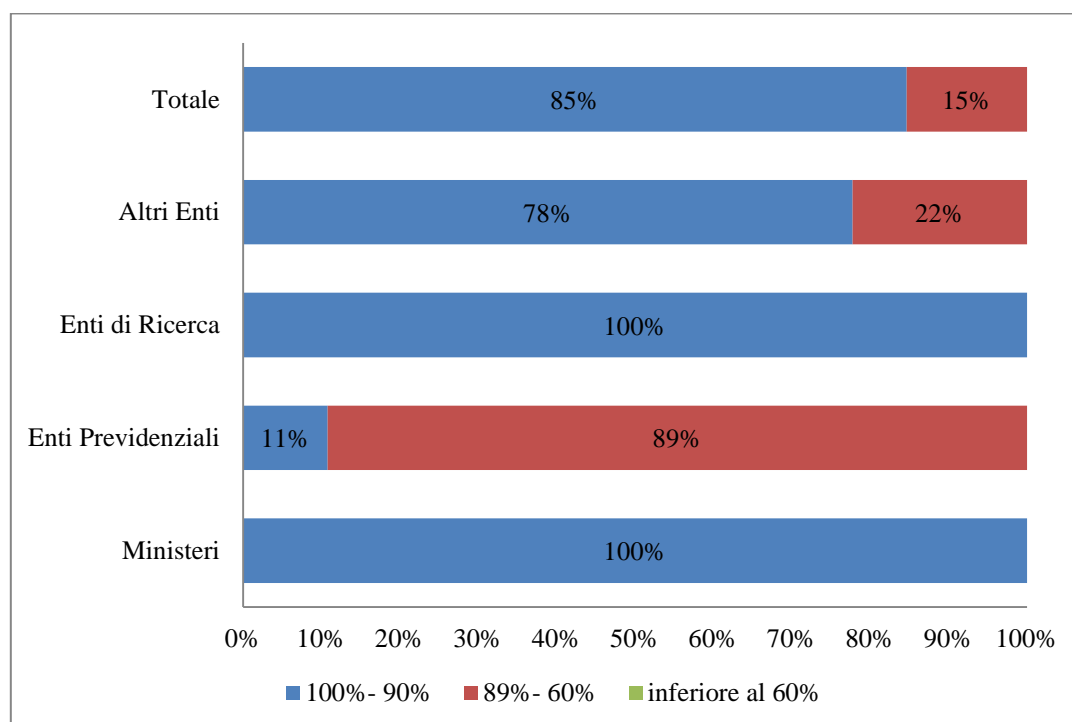
Fatta eccezione per gli Enti previdenziali, la valutazione dei dirigenti di I fascia registra una concentrazione dei valutati nella classe più alta, come evidenziato nella Figura 18. Per gli Enti parco i criteri di valutazione individuale non sono applicabili in quanto non sono presenti dirigenti di I fascia.

Nei 9 Ministeri, per i quali si hanno informazioni sul processo di valutazione, esso si è concluso per il 67% dei dirigenti di I fascia e assimilabili<sup>27</sup> e la totalità dei valutati ha un punteggio non inferiore al 90%. Invece, per l'INAIL, l'11% dei dirigenti di I fascia valutati ha avuto un punteggio non inferiore al 90%, mentre il restante 89% si è collocato nella classe intermedia (89%-60%). Per i 5 Enti di ricerca analizzati il processo di valutazione dei dirigenti di I fascia si è concluso tranne che per l'ISPRA e la totalità del personale valutato ha ottenuto punteggi superiori al 90%. Gli 8 altri enti analizzati, hanno tutti concluso la valutazione del personale dirigente di I fascia tranne la CRI; il 78% dei dirigenti di I fascia si è collocato nella classe di punteggio più elevata e il 22% in quella intermedia.

---

<sup>27</sup> Ad esempio, nella qualifica di dirigente di I fascia sono compresi anche i dirigenti di livello inferiore con incarico di direzione di uffici dirigenziali generali e il personale a cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 165/2001 e successive modificazioni.

**Figura 18 - La distribuzione delle fasce di punteggio per comparto - Dirigenti di I fascia 2012**



La Tabella 18 riporta, per gli Enti che hanno effettuato (e inviato) le valutazioni sul personale dirigente di I fascia, il dettaglio sul numero di dirigenti di I fascia valutati con le relative fasce di punteggio, la tabella indica inoltre se il processo di valutazione è ancora in corso o si è concluso.

**Tabella 18 - La valutazione della *performance* individuale per i dirigenti di I fascia 2012**

Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
Ministeri	MAE	5	NO	5	-	-
	MAMB	8	NO	8	-	-
	MDIF	9	NO	9	-	-
	MIBAC	30	NO	30	-	-
	MISE	27	SI	27	-	-
	MIT	47	NO	47	-	-
	MLPS	26	NO	23	-	-
	MPAAF	10	NO	10	-	-
	MSAL	15	SI	15	-	-
Enti Previdenziali	INAIL	37	NO	4	33	-
Enti di Ricerca	CRA	2	NO	2	-	-
	INEA	1	NO	1	-	-
	ISFOL	3	NO	3	-	-

Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
	ISPRA	2	SI	-	-	-
	ISS	2	NO	2	-	-
Altri Enti	AIFA	1	NO	1	-	-
	ANG	1	NO	1	-	-
	ARAN	2	NO	-	-	-
	CRI	2	SI			
	ENIT	1	NO	1	-	-
	ICE	1	-	1	-	-
	INMP	2	NO	2	-	-
	UNIONCAMERE	1	-	1	-	-

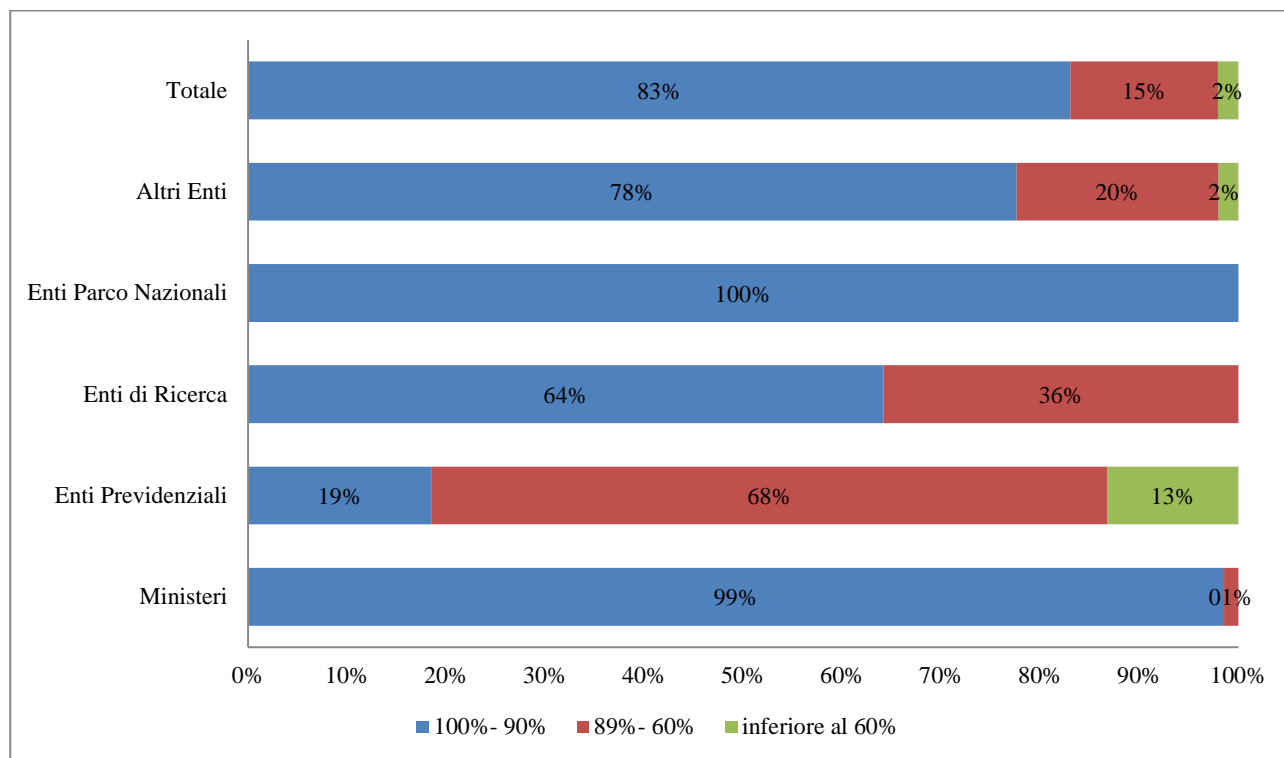
### *Dirigenti di II fascia*

Il quadro che emerge per i dirigenti di II fascia e soggetti assimilabili<sup>28</sup> è sostanzialmente simile a quello dei dirigenti di livello superiore (Figura 19): per i 9 Ministeri, il processo si è concluso nel 67% dei casi. Inoltre, la quasi totalità dei dirigenti ha avuto una valutazione non inferiore al 90%. Solamente il 19% degli omologhi dirigenti dell'INAIL è nella stessa classe, mentre il 68% circa è stato valutato nella fascia intermedia e il restante 13% in quella più bassa. I dirigenti di II fascia dei 5 Enti di ricerca esaminati hanno ottenuto per il 64% il punteggio massimo e per il 36% un punteggio compreso tra l'89% e il 60%. La totalità dei dirigenti di II fascia dei 4 Enti parco analizzati ottiene punteggi superiori al 90%. Infine, per quanto riguarda i 13 altri Enti il processo di valutazione si è concluso per l'80% del personale, di cui il 78% ha ottenuto un punteggio superiore al 90%, il 20% ha ottenuto un punteggio intermedio, mentre il 2% ha ottenuto un punteggio inferiore al 60%.

<sup>28</sup> Ad esempio, alla qualifica di dirigente di II fascia è assimilabile anche il personale cui sono stati conferiti incarichi con contratto a tempo determinato ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 165/2001 e successive modificazioni, i dirigenti medici, dirigenti veterinari ecc.



**Figura 19 - La distribuzione delle fasce di punteggio per comparto 2012 - Dirigenti di II fascia**



La Tabella 19 riporta, per gli Enti che hanno effettuato (e inviato) le valutazioni sul personale dirigente di II fascia, il dettaglio sul numero di dirigenti di II fascia valutati con le relative fasce di punteggio, indicando anche se il processo di valutazione è ancora in corso o si è concluso.

**Tabella 19 - La valutazione della *performance* individuale per i dirigenti di II fascia 2012**

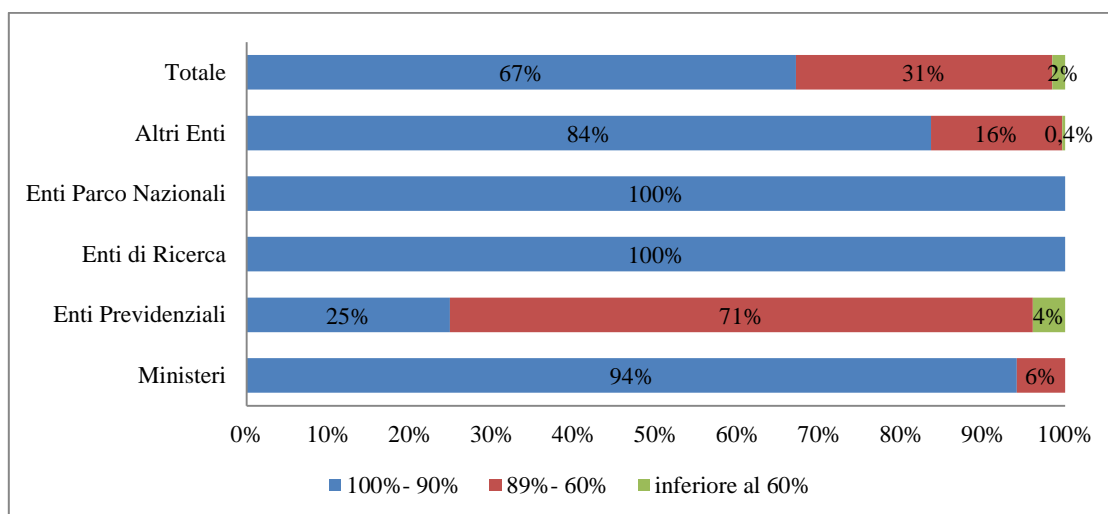
Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
Ministeri	MAE	29	NO	29	-	-
	MAMB	29	NO	29	-	-
	MDIF	103	NO	87	16	-
	MIBAC	220	NO	220	-	-
	MISE	168	NO	168	-	-
	MIT	195	NO	195	-	-
	MLPS	162	SI	46	-	-
	MPAAF	59	SI	58	1	-
	MSAL	590	SI	586	4	-
Enti Previdenziali	INAIL	280	NO	52	191	37
Enti di Ricerca	CRA	54	NO	29	24	-

Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
	INEA	2	NO	2	-	-
	ISFOL	2	NO	2	-	-
	ISPRA	40	SI			
	ISS	10	NO	10	-	-
Enti Parco Nazionali	EPN AT	1	NO	1	-	-
	EPN ATE	1	NO	1	-	-
	EPN VALGRANDE	1	SI			
	EPN VESUVIO	1	NO	1	-	-
Altri Enti	ACI	221	NO	151	61	9
	AGENAS	7	NO	7	-	-
	AIFA	190	NO	156	32	2
	ANG	2	NO	2	-	-
	ARAN	7	NO	2	5	-
	CAI	1	NO	1	-	-
	CRI	20	SI			
	ENAC	48	-	35	13	-
	ENIT	9	NO	8	1	-
	ICE	39	NO	39	1	-
	INMP	22	NO	22	-	-
	UITS	1	NO	1	-	-
	UNIONCAMERE	6	-	6	-	-

### *Personale non dirigenziale*

Nel caso dei 5 Ministeri analizzati, il processo di valutazione non è ancora concluso nel MLPS. Il 94% del personale valutato è collocato nella classe più elevata. Per l'INAIL si osserva una situazione maggiormente diversificata: il 25% del personale ha avuto la valutazione più elevata, mentre la maggior parte (71%) ha conseguito un livello intermedio di valutazione. L'INEA (la cui valutazione è ancora in corso) e 3 Enti parco nazionali attribuiscono il massimo punteggio alla totalità del personale valutato. Per 13 altri Enti si osserva, infine, che l'84% circa dei valutati consegue un punteggio superiore al 90%, il 16% ottiene una valutazione intermedia, mentre una percentuale trascurabile (0,4%) ottiene un punteggio inferiore al 60%.

**Figura 20 - La distribuzione delle fasce di punteggio per comparto - Personale non dirigenziale 2012**



La tabella 20 riporta, per gli Enti che hanno effettuato (e inviato) le valutazioni sul personale, il dettaglio sul numero di dipendenti non dirigenti valutati con le relative fasce di punteggio, indicando se il processo di valutazione è ancora in corso o si è concluso.

**Tabella 20 - La valutazione della *performance* individuale per il personale non dirigenziale 2012**

Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
Ministeri	MAE	5.031	NO	4.723	328	10
	MISE	2.932	NO	2.822	110	-
	MLPS	7.379	SI	585	170	7
	MPAAF	817	NO	773	40	4
	MSAL	1.602	NO	1.593	9	-
Enti Previdenziali	INAIL	9.030	NO	2.242	6.433	355
Enti di Ricerca	INEA	128	SI	128	-	-
Enti Parco Nazionali	EPN AT	21	NO	21	-	-
	EPN ATE	6	NO	6	-	-
	EPN VALGRANDE	10	NO			
	EPN VESUVIO	15	NO	15	-	-
Altri Enti	ACI	2.707	NO	2.478	229	-
	AGENAS	35	NO	33	2	-
	AID	1.129	NO			
	AIFA	189	NO	148	39	2
	ANG	29	NO	29	-	-
	ANSV	24	NO	21	3	-

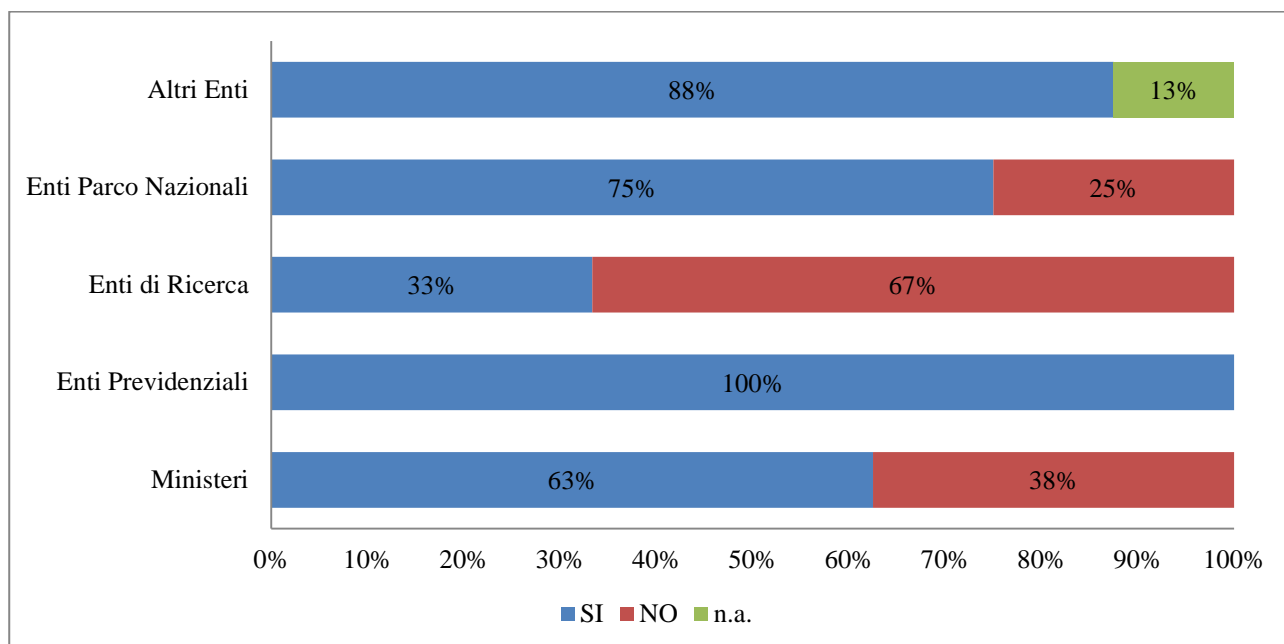
Comparto	Amministrazione	Personale valutato (valore assoluto)	Valutazione ancora in corso (SI/NO)	Classe di punteggio 100%- 90%	Classe di punteggio 89%- 60%	Classe di punteggio inferiore al 60%
	ARAN	45	NO	12	33	-
	CAI	17	NO	16	1	-
	CRI	4.006	SI			
	ENAC	838	-	599	232	7
	ENIT	77	NO	77	-	-
	ICE	549	NO	351	190	8
	INMP	43	NO	34	9	-
	UIITS	22	NO	20	2	-
	UNIONCAMERE	64	-	60	3	-

## 6.2 IL COLLEGAMENTO TRA LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E I LIVELLI DI PREMIALITÀ

La Figura 21 indica la percentuale di Enti divisi per comparto per i quali è presente il collegamento tra *performance* individuale e incentivi stipendiali relativi al **personale dirigente** (la figura indica anche la percentuale di Enti per cui non è presente il collegamento e la percentuale di amministrazioni per le quali il collegamento non è applicabile). Per il personale dirigente (I e II fascia) il collegamento fra la valutazione individuale e forme di incentivo stipendiale è presente: per il 63% dei Ministeri (il MG, il MINT, il MPAAF e il MIUR non hanno fornito informazioni), per entrambi gli Enti previdenziali, per il 33% degli Enti di ricerca, per il 75% degli Enti parco e per l'88% degli altri Enti.

La maggior parte dei Ministeri dichiara che i criteri di attribuzione delle premialità stipendiali sono coerenti con il sistema di valutazione e misurazione della *performance* vigente. Tuttavia, in molti casi (ad esempio per il MDF e per il MIT) il collegamento che viene dichiarato è relativo a dei sistemi di misurazione e valutazione antecedenti il d.lgs. n. 150/2009.

**Figura 21 - Il collegamento alla *performance* individuale della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo per il personale dirigenziale 2012**



L'INAIL indica che al personale sono riconosciute due quote distinte di compenso, in relazione rispettivamente ai risultati della *performance* organizzativa della Struttura di appartenenza ed alla valutazione dell'apporto partecipativo individuale al raggiungimento dei risultati della Struttura medesima. Le due quote sono, di norma, svincolate l'una dall'altra, fatta eccezione per coloro che hanno la responsabilità di Strutture con autonomia budgetaria e/o gestionale del personale - per i quali la valutazione del raggiungimento degli obiettivi della Struttura di pertinenza rientra anche come quota parte della valutazione dell'apporto partecipativo individuale - nonché nel caso in cui il dipendente consegua una valutazione negativa, da cui discende la riduzione o l'azzeramento anche del compenso correlato alla *performance* organizzativa.

Più debole appare la correlazione tra l'attribuzione delle premialità e il sistema di valutazione e misurazione della *performance* negli altri Enti, dove i criteri di attribuzione dei premi (laddove specificati), non sempre sono attinenti con i criteri di valutazione della *performance* individuale. Fanno eccezione l'ENIT, l'INMP, gli Enti Parco Arcipelago Toscano e Appennino Tosco Emiliano, i quali dichiarano che i criteri di attribuzione delle premialità seguono le fasce di punteggio conseguite, o gli obiettivi raggiunti. Infine, per l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ex ICE) la correlazione della *performance* individuale alla premialità per dirigenti (e non dirigenti) dell'ex-Istituto, tiene conto dei seguenti criteri: per i dirigenti, il giudizio finale raccolto in 5 classi di punteggio è correlato alla premialità

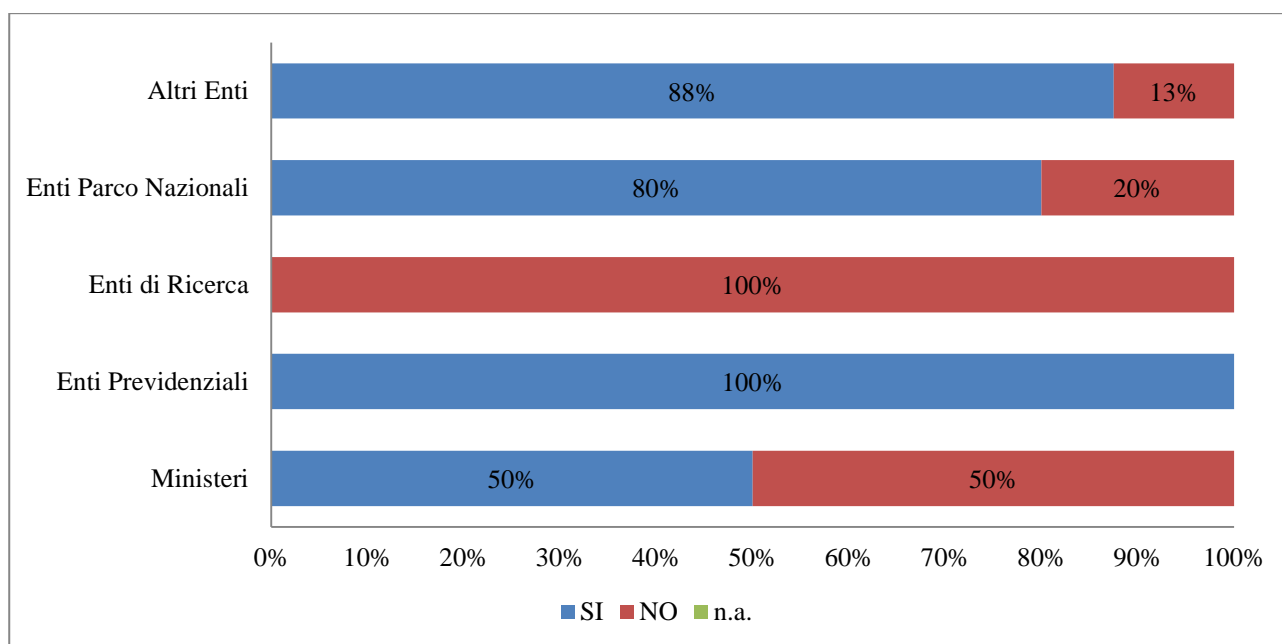
che viene corrisposta in misura proporzionale al giudizio finale, nel rispetto delle previsioni della contrattazione collettiva.

Per il **personale non dirigente** il collegamento fra la valutazione individuale e forme di incentivo stipendiale è presente per il 50% dei Ministeri e per la totalità degli Enti previdenziali.

Per i due Enti di ricerca che forniscono il dato (INEA e ISS), viene riportato il mancato collegamento con la *performance*. L'80% degli Enti parco e l'88% degli altri Enti riportano un collegamento positivo. Tuttavia, se si considera la valutazione dei comportamenti organizzativi fra i requisiti necessari per il collegamento tra *performance* e premialità, tale percentuale potrebbe ridursi.

La Figura 22 indica la percentuale delle amministrazioni tra quelle che hanno fornito i dati, divise per comparto, per i quali è presente il collegamento tra *performance* individuale e incentivi stipendiali per il personale non dirigente.

**Figura 22 - Il collegamento alla *performance* individuale della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo per il personale non dirigenziale 2012**



In particolare, per il comparto Ministeri, le uniche amministrazioni per le quali l'accordo integrativo in vigore applica il sistema di valutazione e misurazione della *performance* vigente, sono il MAE e il MISE.

Tutti gli altri Ministeri, per ragioni diverse, applicano al personale non dirigente criteri per la distribuzione della retribuzione di risultato, inseriti nel contratto integrativo, non coerenti con la valutazione individuale prevista dal sistema di valutazione, o con quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009. In particolare, per quanto attiene la valutazione del personale non dirigente del MIBAC,

non si è giunti alla conclusione della valutazione in quanto non è stato possibile applicare il coefficiente correttivo legato al fattore di presenza/assenza del personale in conseguenza del mancato accordo con le Organizzazioni Sindacali. Più in generale, si evidenzia che, ai sensi dell'articolo 2 dell'Accordo sottoscritto in data 20 marzo 2012 tra Amministrazione e Organizzazioni Sindacali, per la ripartizione del Fondo unico di Amministrazione, per i progetti di produttività ed efficienza il relativo incentivo economico è erogato sulla base di una relazione redatta dai Capi d'Istituto in ordine alla verifica e valutazione dei risultati conseguiti dal personale nei servizi resi all'utenza relativamente agli obiettivi prefissati.

Per il MDIF, nell'accordo FUA (Fondo Unico di Amministrazione) 2012 è previsto che si utilizzi almeno il 72% del Fondo Unico di Sede (FUS, circa 33 mln euro) per incentivare la produttività nell'ambito di specifici progetti, programmi e/o piani di lavoro di miglioramento delle attività lavorative o di mantenimento di livelli di servizio.

Nel MSAL, la retribuzione accessoria è collegata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi di *performance* delle strutture di appartenenza ed alla presenza in servizio. Nella Relazione è riportata l'ipotesi di Accordo del 16/05/2013 che prevede, oltre alle indennità e al raggiungimento degli obiettivi delle strutture di appartenenza, che circa il 13% del fondo sia destinato alla "produttività individuale" demandata alla contrattazione decentrata di cui però non si hanno notizie. Non è stata considerata la valutazione dei comportamenti organizzativi, infatti l'amministrazione fa riferimento alla presenza in servizio e agli obiettivi delle strutture di appartenenza. La misurazione dei risultati del personale non dirigente ai fini della retribuzione accessoria, come previsto dal contratto integrativo 2006/2009 e dagli Accordi integrativi sulla distribuzione delle risorse del Fondo Unico di Amministrazione (FUA), è stata legata alla adeguatezza della prestazione ai fini della realizzazione dell'obiettivo dell'unità organizzativa di appartenenza e/o di progetto.

Per il MPAAF, dal contratto collettivo risulta circa il 50% delle risorse destinate alla produttività individuale (il resto è destinato alle indennità e alle posizioni organizzative), erogata soltanto se la valutazione individuale supera 90 punti su 100. Il 20% delle risorse è erogato dopo la valutazione ed è prevista una restituzione delle somme corrisposte in caso di valutazione negativa.

L'attribuzione delle premialità del MLPS è parzialmente coerente con il vigente sistema di valutazione. Infatti, l'accordo integrativo sulle politiche di incentivazione della produttività del personale e sui contenuti economici del FUA per l'anno 2012 del 25/6/2013 risultava in linea con i principi di selettività e valorizzazione del merito di cui al d.lgs. n. 150/2009. Tuttavia, in fase applicativa, di tale sistema sono state utilizzate solamente le metodologie per la valutazione e la misurazione sul raggiungimento degli obiettivi di gruppo, con la conseguenza di non aver

considerato tra i criteri di valutazione le competenze e comportamenti professionali e organizzativi posti in essere, previsti altresì dal sistema stesso.

Per gli Enti previdenziali i criteri di attribuzione delle premialità stipendiali del personale non dirigente dell'INAIL sono gli stessi previsti per il personale dirigenziale.

Come già detto, per l'ISS e l'INEA è assente la correlazione tra valutazione individuale e attribuzione degli incentivi. Per 4 Enti parco (Arcipelago Toscano, Appennino Tosco-Emiliano e Gran Paradiso e Valgrande), sussiste una relazione tra premialità e valutazione della *performance* individuale.

### 6.3 L'EROGAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DI RISULTATO E DELLE COMPONENTI ACCESSORIE LEGATE ALLA PREMIALITÀ.

Il legame tra la valutazione conseguita e i livelli di premialità viene di norma definita all'interno dei Sistemi di misurazione e valutazione che le amministrazioni adottano in base all'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009. Ai fini dell'aggiornamento dei Sistemi, l'Autorità in data 8 novembre 2012 ha approvato dei prospetti, trasmessi alle amministrazioni, concernenti gli obblighi dirigenziali e relative sanzioni. A seguito di tali indicazioni, ISFOL e ENIT hanno provveduto ad aggiornare già nel 2012 i propri Sistemi prevedendo esplicitamente gli aspetti richiamati; nel 2013 hanno provveduto all'aggiornamento in tal senso Aeroclub, EPN Gran Sasso e EPN Pollino. L'INAIL, pur non avendo aggiornato successivamente a tale comunicazione il Sistema, sottolinea che già quello previgente conteneva un richiamo a tali obblighi. Infine, il MIT riferisce di aver emanato circolari nelle quali sono state richiamate tali previsioni normative ai fini di una corretta applicazione del Sistema.

In generale, l'entità del premio erogato individualmente non necessariamente coincide con il punteggio di valutazione (ad esempio, può accadere che al personale con valutazioni superiori all'80% venga erogato il premio massimo del 100%).

In questa sede si vuole valutare l'entità della sovrapposibilità tra la distribuzione dei dipendenti per classi di punteggio di valutazione e per fasce di premialità (Figure 23-25). La fonte dei dati su cui si basano le considerazioni che seguono sono le schede sulla valutazione e premialità compilate a cura dell'OIV nell'ambito del Sistema informativo del Portale della trasparenza. Per l'unico ente previdenziale che ha proceduto alla compilazione delle schede, non ci sono, allo stato attuale,



evidenze in merito alla distribuzione per fasce di premialità. Conseguentemente tale comparto è stato escluso dalle analisi qui esposte<sup>29</sup>.

Le evidenze empiriche dimostrano che per i dipendenti dei Ministeri non si osservano differenze tra le due distribuzioni considerate per tutte e tre le tipologie di personale esaminate (dirigenti di I fascia, dirigenti di II fascia e non dirigenti).

Stessa situazione si riscontra per l'ISFOL, per il quale l'applicazione del sistema di misurazione della *performance* riguarda attualmente le sole qualifiche dirigenziali amministrative (pari a 5 unità di personale).

Con riferimento al comparto degli altri Enti, la situazione è differenziata a seconda della categoria di personale<sup>30</sup>. Per i dirigenti di I fascia vi è uno spostamento verso l'alto della distribuzione: se nella classe di valutazione più alta ricade una quota del 66,7% del personale, quando si passa alla distribuzione della premialità, nella fascia più alta si colloca una quota dell'80% del personale. In misura più contenuta tale situazione si registra anche per i dirigenti di II fascia, la cui quota nella classe più alta passa dall'83,8% all'90,8%. Inoltre, al 15,4% dei dirigenti di II fascia con esito di valutazione intermedio corrisponde solo il 4,8% nella classe di premialità intermedia: i rimanenti sono transitati in buona parte nella classe superiore e in minor misura in quella inferiore. Al contrario, per i non dirigenti si osserva un debole spostamento verso il basso della distribuzione: aumentano coloro che hanno ricevuto un premio inferiore al 60% (2,4% a fronte di 1,3% di dipendenti con la valutazione più bassa) e in corrispondenza diminuiscono, anche se in misura lieve, i dipendenti che vedono erogarsi un premio medio-alto.

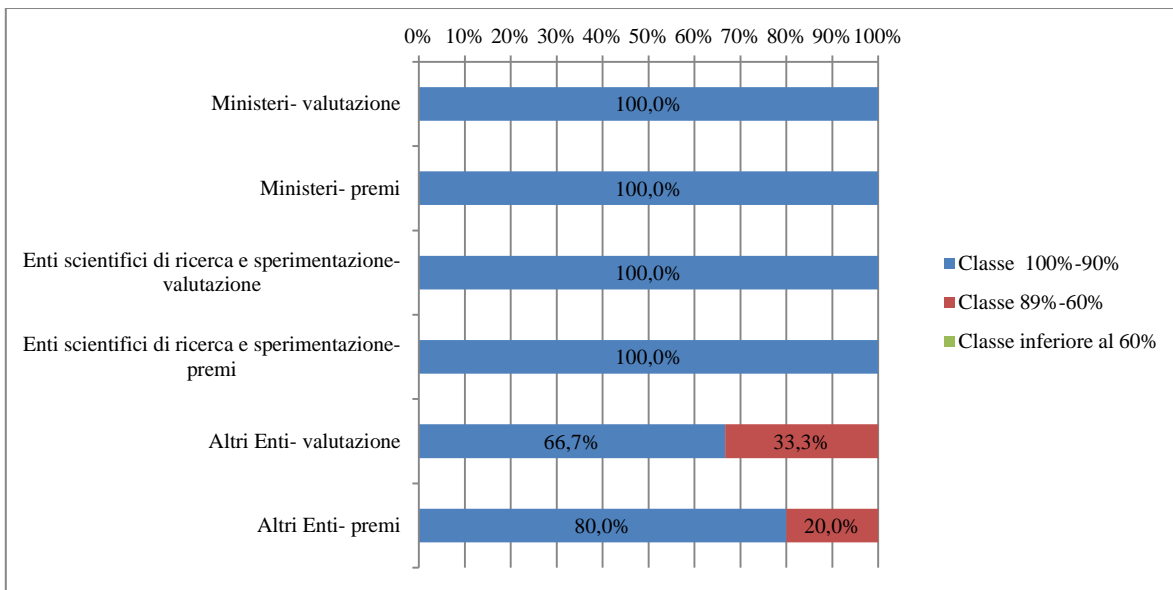
Queste divergenze potrebbero essere legate, da un lato, alla non diretta proporzionalità tra il punteggio della valutazione e l'entità del premio erogato, dall'altro potrebbero essere imputabili al mancato accoglimento all'interno della contrattazione integrativa di criteri di valutazione della *performance* individuale.

---

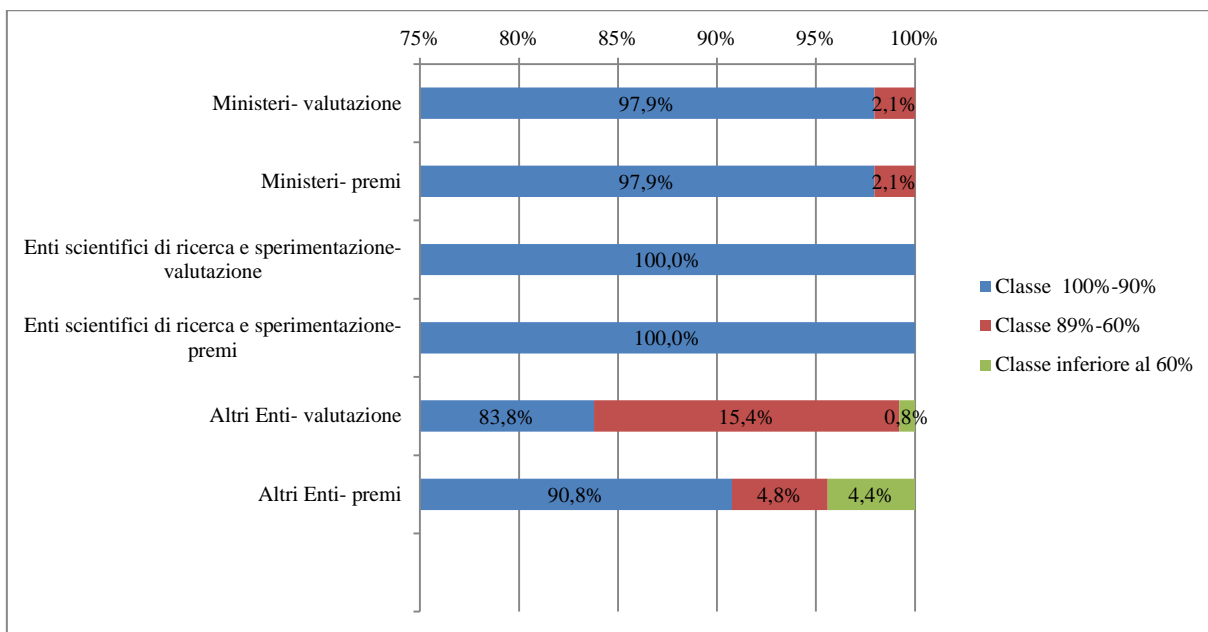
<sup>29</sup> Per quanto riguarda le singole amministrazioni i cui OIV hanno adempiuto alla compilazione delle schede sulla valutazione e premialità si faccia riferimento alla tabella 17.

<sup>30</sup> Dall'analisi è stato escluso l'ENAC per il quale non ci sono ancora evidenze in merito alla distribuzione per classi di premialità.

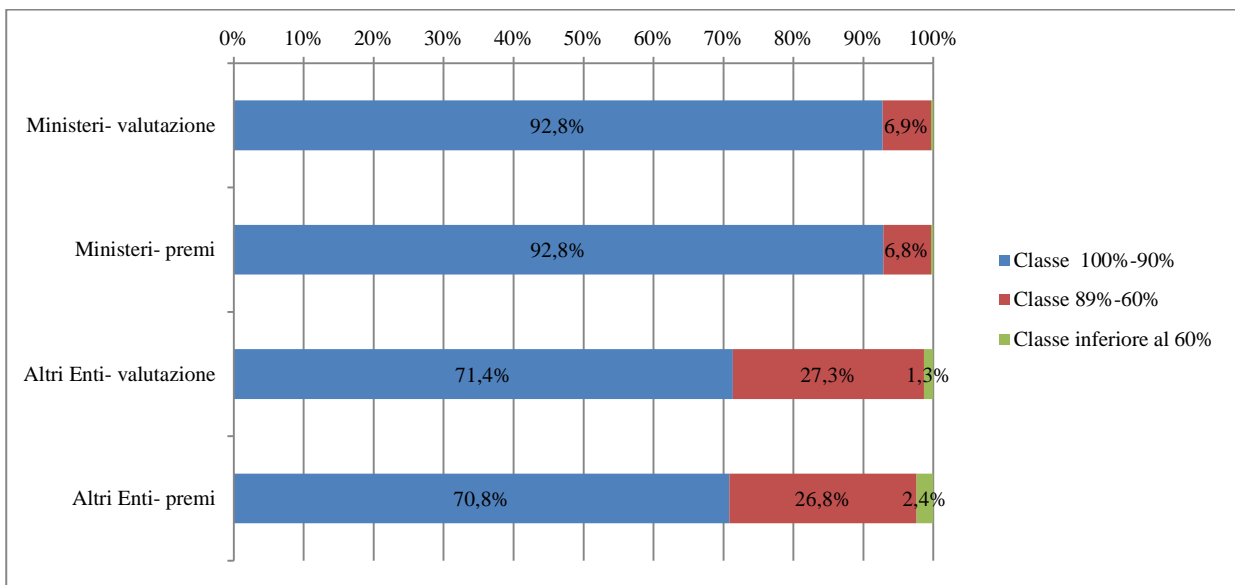
**Figura 23 - Dirigenti di I fascia per classe di punteggio di valutazione e premialità e per comparto 2012 (valori percentuali)**



**Figura 24 - Dirigenti di II fascia per classe di punteggio di valutazione e premialità e per comparto 2012 (valori percentuali)**



**Figura 25 - Non dirigenti per classe di punteggio di valutazione e premialità e per comparto 2012 (valori percentuali)**



## 7 LE PRINCIPALI CRITICITÀ E MIGLIORAMENTI

In questo capitolo si analizzano le principali criticità e i miglioramenti emersi da quanto riportato dalle singole amministrazioni nelle Relazioni sulla *performance*, dai documenti di monitoraggio e dalla validazione della Relazione sulla *performance* redatti dagli OIV. Inoltre, vengono riportati gli elementi critici e miglioramenti che l’Autorità ha rilevato dalla lettura dei suddetti documenti, relativi alla definizione degli obiettivi, indicatori e *target* ed al collegamento della *performance* con il Ciclo di bilancio.

Nelle tabelle seguenti sono riportati i risultati dell’analisi svolta per i diversi ambiti in cui sono state classificate le criticità e i miglioramenti: contesto, *performance*, standard di qualità e trasparenza. In particolare, come già specificato nel paragrafo 4.5, le tabelle riportano la distribuzione percentuale delle frequenze delle amministrazioni, di ogni comparto, che presentano criticità e miglioramenti classificati per ambito.

Relativamente alle criticità rilevate (Tabella 21), la più frequente (65% delle amministrazioni con una certa omogeneità fra i comparti) è attribuita dagli OIV e dall’Autorità alla non adeguata definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target*. A seguire, viene rilevata sia dalle amministrazioni che dagli OIV, la carenza di sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance* (42% delle amministrazioni). Correlata alla precedente, vengono segnalate, dalle amministrazioni e dagli OIV, difficoltà nell’implementazione del sistema di misurazione e la necessità di un suo adeguamento (33% delle amministrazioni).

In generale, si osserva una certa eterogeneità nella distribuzione delle criticità presenti in ogni comparto, dovuta presumibilmente alle differenti caratteristiche delle amministrazioni presenti in ognuno di essi.

Sul fronte dei miglioramenti rilevati nella tabella 22, emerge che, laddove sono state evidenziate le criticità più frequenti, si registra la tendenza delle amministrazioni a intraprendere azioni di miglioramento: nel 32% delle amministrazioni si rilevano miglioramenti nell’implementazione dei sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance*, il 30% delle amministrazioni dichiara di aver introdotto o aver migliorato gli obiettivi, gli indicatori e i *target*.

Di seguito si riportano le evidenze relative alle maggiori criticità e miglioramenti riscontrati dalle amministrazioni, dagli OIV e dall’Autorità, nel Ciclo 2012 per comparto.

**Tabella - 21 Le criticità per Ambito e Comparto 2012**

CRITICITÀ	Comparto					Totale	Media (%)
	Ministeri (12)	Enti previdenziali (2)	Enti di ricerca (9)	Enti parco (13)	Altri Enti (21)		
<b>Contesto</b>							
Riduzione o carenza di risorse umane e/o finanziarie	8%	100%	11%	85%	19%	<b>19</b>	<b>33%</b>
Difficoltà legate a processi di riorganizzazione e/o cambi di vertice	33%	100%	22%	31%	19%	<b>16</b>	<b>28%</b>
Difficoltà legate a continui aggiornamenti, complessità o mancato coordinamento delle norme	17%	50%	0%	62%	0%	<b>11</b>	<b>19%</b>
Difficoltà nel coordinamento all'interno dell'Amministrazione	42%	0%	0%	0%	10%	<b>7</b>	<b>12%</b>
Difficoltà nel rispetto degli adempimenti del Ciclo dovute alle ridotte dimensioni dell'Amministrazione	0%	0%	0%	31%	5%	<b>5</b>	<b>9%</b>
<b>Performance</b>							
Non adeguata definizione degli obiettivi, indicatori e/o <i>target</i>	67%	100%	44%	69%	67%	<b>37</b>	<b>65%</b>
Carenze dei sistemi informativi a supporto della misurazione della <i>performance</i>	75%	50%	89%	0%	29%	<b>24</b>	<b>42%</b>
Difficoltà nella implementazione e/o necessità di adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione riguardo alla <i>performance</i> individuale	83%	50%	56%	8%	10%	<b>19</b>	<b>33%</b>
Non adeguato collegamento tra livello strategico, operativo e individuale ( <i>cascading</i> )	8%	100%	22%	38%	38%	<b>18</b>	<b>32%</b>
Mancata valutazione del personale non dirigenziale	42%	50%	44%	0%	19%	<b>14</b>	<b>25%</b>
Inadeguatezza del sistema di monitoraggio degli obiettivi	33%	50%	22%	23%	14%	<b>13</b>	<b>23%</b>
Scarsa integrazione del Ciclo della <i>performance</i> con i processi relativi al Ciclo di bilancio	0%	0%	0%	31%	19%	<b>8</b>	<b>14%</b>
Scarso coinvolgimento nell'individuazione di obiettivi, indicatori e <i>target</i>	8%	50%	22%	8%	10%	<b>7</b>	<b>12%</b>
Scarsa integrazione del Ciclo della <i>performance</i> con gli altri processi di programmazione e controllo	8%	50%	33%	8%	5%	<b>7</b>	<b>12%</b>
Difficoltà dovute alla presenza di personale al quale non si applicano le disposizioni del d.lgs. n. 150/2009	17%	0%	44%	0%	0%	<b>6</b>	<b>11%</b>
Obiettivi strategici non rappresentativi dell'intera attività dell'amministrazione	0%	50%	44%	0%	0%	<b>5</b>	<b>9%</b>
Carente formazione del personale in tema di <i>performance</i>	17%	0%	11%	0%	0%	<b>3</b>	<b>5%</b>

CRITICITÀ	Comparto					Totale	Media (%)
	Ministeri (12)	Enti previdenziali (2)	Enti di ricerca (9)	Enti parco (13)	Altri Enti (21)		
<b>Standard</b>							
Mancanza o non adeguatezza del sistema di monitoraggio e/o gestione dei reclami, procedure di indennizzo e/o class action per gli standard di qualità	8%	0%	22%	0%	0%	3	5%
<b>Trasparenza</b>							
Difficoltà nell'implementazione dei flussi informativi per la trasparenza	25%	0%	0%	0%	5%	4	7%

N.B. Tra parentesi è riportato il numero di Enti del relativo comparto; le percentuali rappresentano le quote di amministrazioni di ciascun comparto che hanno presentato la criticità specificata; il totale rappresenta il n. di amministrazioni con la criticità specificata mentre la% media è calcolata rapportando le amministrazioni che hanno presentato la criticità specificata sul totale delle amministrazioni considerate nell'analisi pari a n.57.

**Tabella 22 - I miglioramenti per Ambito e Comparto 2012**

MIGLIORAMENTI	Comparto					Totale	Media (%)
	Ministeri (12)	Enti previdenziali (2)	Enti di ricerca (9)	Enti parco (13)	Altri enti (21)		
<b>Performance</b>							
Miglioramento dei sistemi informativi a supporto della misurazione della <i>performance</i>	67%	50%	33%	8%	24%	18	32%
Introduzione o miglioramento di obiettivi, indicatori e/o <i>target</i>	50%	50%	22%	15%	29%	17	30%
Migliore applicazione del Sistema di misurazione e valutazione riguardo alla <i>performance</i> individuale	33%	0%	22%	8%	14%	10	18%
Introduzione delle risorse sugli obiettivi strategici e/o operativi	17%	50%	22%	0%	5%	6	11%
Maggiore coinvolgimento nell'individuazione di obiettivi, indicatori e <i>target</i>	25%	0%	11%	0%	0%	4	7%
Miglioramento del sistema di monitoraggio degli obiettivi	17%	0%	0%	0%	10%	4	7%
Introduzione o miglioramento nella rappresentazione degli obiettivi strutturali di nota integrativa	25%	0%	0%	0%	0%	3	5%
<b>Standard</b>							
Introduzione o estensione del sistema di monitoraggio e/o gestione dei reclami, procedure di indennizzo e/o <i>class action</i> per gli standard di qualità	25%	50%	11%	8%	19%	10	18%
Realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	0%	100%	0%	0%	14%	5	9%
<b>Trasparenza</b>							
Miglioramento dei flussi informativi per la trasparenza	33%	50%	0%	8%	24%	11	19%

MIGLIORAMENTI	Comparto					Totale	Media (%)
	Ministeri (12)	Enti previdenziali (2)	Enti di ricerca (9)	Enti parco (13)	Altri enti (21)		
Introduzione o miglioramento di un sistema di monitoraggio degli accessi e/o del livello di interesse/utilizzo per le informazioni in materia di trasparenza	33%	0%	11%	0%	5%	<b>6</b>	<b>11%</b>

N.B. Tra parentesi è riportato il numero di Enti del relativo comparto; le percentuali rappresentano le quote di amministrazioni di ciascun comparto che hanno presentato il miglioramento specificato; il totale rappresenta il n. di amministrazioni con il miglioramento specificato mentre la% media è calcolata rapportando le amministrazioni che hanno presentato il miglioramento specificato sul totale delle amministrazioni considerate nell'analisi pari a n.57.

### CRITICITÀ

Una delle principali difficoltà riguarda la complessità delle amministrazioni che spesso, oltre ad una elevata dimensione in termini di personale, comprendono anche numerose articolazioni territoriali che pongono problemi di coordinamento (sollevata, tra gli altri, dal MG e dal MINT). Il risultato di tale processo, come sottolineato anche dall’Autorità già nei rapporti di monitoraggio di avvio Ciclo, ha portato nel caso del MG ad una redazione del Piano della *performance* (e quindi della Relazione) per “sottodocumenti”, generando una carenza in termini di unitarietà della rappresentazione della *performance* prevista e realizzata dall’amministrazione nel suo complesso. Nel caso del MINT è stata, invece, sottolineata la sensibile disomogeneità a livello strategico nella formulazione degli indicatori che, per alcuni Dipartimenti, è limitata soltanto a indicatori di processo, mentre in altri Dipartimenti appare molto più opportunamente orientata agli *output/outcome*.

Un’altra difficoltà frequentemente riportata dai Ministeri riguarda la continua revisione dell’organizzazione (e relativi regolamenti) legata alle misure di contenimento della spesa che genera una difficoltà organizzativa di adeguamento molto onerosa. Tra gli altri, occorre menzionare il MSAL che a giugno 2012 ha emanato il decreto ministeriale di riorganizzazione che tuttavia, a seguito del d.l. n. 95/2012, ha ritirato nel luglio 2012. Il MPAAF sottolinea la riduzione da 6 a 3 degli Enti vigilati, a causa della soppressione di INRAN, ASSI e Ente Irriguo Umbro-Toscano, le cui competenze (e organici) sono state ricondotte presso lo stesso Ministero.

La grande maggioranza dei Ministeri sottolinea le carenze in termini di Sistemi informativi a supporto della misurazione e valutazione della *performance*, nonostante gli investimenti pubblici degli ultimi anni. Ciò che viene evidenziato non riguarda principalmente l’assenza di sistemi informatici per la gestione dei dati, ma la loro mancata integrazione e, in particolare, quella tra controllo di gestione (per centri di costo e processi) e controllo strategico (degli obiettivi, indicatori e *target*). Questa problematica sembra essere anche una conseguenza della criticità di coordinamento tra le varie articolazioni organizzative e territoriali di cui si compongono i Ministeri. In particolare, il MAE sottolinea la necessità di creare un’unica piattaforma informatica per il controllo degli obiettivi strategici e di gestione. Il MIBAC sottolinea la necessità di adottare una infrastruttura tecnologica di supporto che consenta l’aggiornamento dinamico e decentrato di tutti i dati da parte delle strutture direttamente interessate. Il MLPS riporta la necessità di migliorare il collegamento informatizzato tra controllo di gestione e programmazione strategica e operativa, nonché tra contabilità economica e controllo di gestione. Il MDIF rileva che i sistemi informatici di gestione settoriali non sono interconnessi con i sistemi gestionali di vertice. Il MIUR, il MPAAF, il



MISE riportano l'assenza di sistemi informativi di supporto al funzionamento del Ciclo di gestione della *performance*. Il MIT riferisce che nel mese di giugno 2012 è stato sospeso il Sistema informativo di contabilità analitica, controllo strategico e controllo di gestione.

Le criticità in termini di sistemi informativi sono da correlare all'inadeguatezza del sistema di monitoraggio degli obiettivi che, di riflesso, non sempre risulta essere robusto e tempestivo, pregiudicando pertanto la possibilità di aggiustamenti in corso d'anno. D'altro canto gli stessi indicatori, spesso ritenuti poco significativi, sono inficiati dalla possibilità di una robusta misurabilità in termini di alimentazione tramite sistemi informativi automatizzati.

La criticità più frequentemente riportata dai Ministeri riguarda le difficoltà di attuazione del Sistema ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente: infatti, la mancata o parziale valutazione di tale tipologia di personale è alquanto diffusa. Ciò viene attribuito principalmente ad una forte resistenza alla cultura della valutazione, che fatica ancora a radicarsi ormai a cinque anni dall'approvazione della riforma. Il principale punto di blocco è costituito dalla valutazione dei comportamenti individuali, mentre l'inclusione degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza come parametro di valutazione individuale risulta essere più diffusa. Ciò spinge le amministrazioni anche a ricorrere a soluzioni tampone come "sperimentazioni" e/o l'utilizzo di "sistemi previgenti" e/o l'adozione di sistemi limitati alla sola *performance* organizzativa o, infine, opporre una certa resistenza nella comunicazione dei dati sulle valutazioni individuali e sulla premialità.

#### *MIGLIORAMENTI*

Sebbene una delle criticità più rilevanti sia costituita dalla difficoltà nella definizione di indicatori significativi, non risulta trascurabile lo sforzo fatto da diversi Ministeri per cercare di migliorare, anche se a piccoli passi, la misurabilità e la significatività degli indicatori. Ad esempio, nel MINT, limitatamente ad alcuni Dipartimenti sono stati introdotti nel 2012, oltre agli indicatori di processo con *target* generalmente tutti al 100%, anche indicatori di output.

Un altro miglioramento riguarda per il MAE e MSAL la rendicontazione nella Relazione sulla *performance* anche degli obiettivi "strutturali" della Nota integrativa al rendiconto, recependo le indicazioni date dall'Autorità ad avvio Ciclo, che aveva constatato l'assenza di tale tipologia di obiettivi e relative risorse nel Piano (o perlomeno nel corpo del documento). Allo stesso modo, il MLPS e il MAMB hanno recepito l'indicazione dell'Autorità di associare le risorse agli obiettivi strategici.

Se da un lato l'assenza di Sistemi informativi adeguati risulta essere una delle principali criticità, tuttavia le stesse amministrazioni sottolineano comunque i miglioramenti raggiunti durante l'anno. In particolare, il MAE sottolinea l'estensione del controllo di gestione alla rete all'estero; il MG ha sviluppato un portale web interno con il quale sono stati accolti gli obiettivi di tutte le articolazioni ministeriali; il MSAL ha esteso il sistema informativo di monitoraggio agli obiettivi strutturali di Nota Integrativa e a quelli dei singoli uffici e, allo stesso tempo, il controllo di gestione ha legato le anagrafiche attività e prodotti alle missioni e programmi di spesa; il MISE ha completato l'implementazione informatizzata del controllo di gestione alimentato in modalità automatica dal Sistema di gestione del personale ma in modalità manuale dal Sistema di contabilità generale (SICOGE); il MDIF ha rielaborato il Piano dei Servizi coerentemente con gli sviluppi della struttura del bilancio (attività dei Nuclei di Analisi e Valutazione della Spesa e individuazione delle "azioni", di cui rispettivamente agli articoli 39 e 40 della legge n. 196/2009), nonché allineato con le "attività" della Relazione al Conto Annuale. Diversi Ministeri riportano l'imminente avvio di piattaforme/sistemi di cui, tuttavia, non è evidente l'effettiva implementazione.

Anche rispetto ad un'altra delle principali criticità, ovvero la valutazione del personale non dirigente, vengono riportati alcuni miglioramenti. In particolare, si segnala che per il MAE c'è stata l'introduzione del colloquio individuale con il valutato da parte del valutatore di prima istanza, in fase di comunicazione della valutazione finale; inoltre vi è stato l'utilizzo delle risultanze del Sistema anche quale criterio per l'assegnazione del personale presso le sedi all'estero. Il MSAL ha utilizzato le risultanze del processo di misurazione della *performance*, in particolare i percorsi di miglioramento inseriti nelle schede di valutazione, per la definizione del Piano di formazione 2013.

## 7.2 GLI ENTI PREVIDENZIALI

### CRITICITÀ

L'analisi dell'A.N.AC. ha posto in luce che, sebbene l'impianto di base per la misurazione della *performance* organizzativa sia appropriato a livello operativo con riferimento alla produzione dei servizi e altri aspetti di natura gestionale, la valutazione della *performance* organizzativa relativamente agli aspetti strategici degli Enti rappresenta, invece, un terreno dove si ravvisano discreti margini di miglioramento.

Indubbiamente l'adozione di strumenti gestionali quali il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance* che si sovrappongono parzialmente a preesistenti atti di pianificazione/programmazione e rendicontazione, quali la Relazione Programmatica approvata dal

del CIV (Consiglio di Indirizzo e Vigilanza) e i relativi stati di attuazione, realizzati con profili lievemente diversi, motiva in una certa misura alcune delle criticità evidenziate. Gli Enti mettono, tra l'altro, in evidenza che la moltiplicazione di documenti di pianificazione/programmazione e rendicontazione non risulta coerente con le esigenze di semplificazione e in questo senso anche l'Autorità auspica interventi da parte del legislatore finalizzati a una semplificazione e un migliore coordinamento degli strumenti.

I processi di riorganizzazione che hanno caratterizzato il settore a seguito di soppressioni di Enti e conseguenti accorpamenti, i rilevanti tagli alle spese delle pubbliche amministrazioni e la diminuzione delle risorse umane, rappresentano le principali criticità che gli Enti evidenziano come fattori condizionanti l'attuazione del Ciclo della *performance*.

Nel caso dell'INPS, l'anno di riferimento della Relazione è stato caratterizzato dal nuovo assetto istituzionale derivante dall'integrazione della Gestione privata ex-INPS, della Gestione pubblica ex-INPDAP e di quella ex-ENPALS. Da qui è scaturita la necessità di predisporre un Piano della *performance* e conseguentemente una Relazione, articolata in tre distinte sezioni, nelle quali, tuttavia, si ravvisa una certa eterogeneità nella rendicontazione data l'esposizione molto diversificata dei risultati raggiunti a seconda del tipo di gestione. Nel caso dell'INAIL, le attività hanno ancora risentito del processo di integrazione dell'ex-IPSEMA e ex-ISPEL già avviato nel 2011: nel corso del 2012 sono stati costituiti il Centro di Ricerca e la DC Navigazione e sono stati cambiati gli assetti organizzativi delle Direzioni Regionali.

L'analisi condotta da A.N.AC. ha evidenziato che, a seguito della presenza di specifica normativa settoriale, gli obiettivi strategici rendicontati rappresentano, solo quella parte di attività che discende dalle linee strategiche del CIV (Consiglio di Indirizzo e Vigilanza), fatta eccezione per la gestione privata ex-INPS, per la quale si è provveduto a una integrazione con l'aggiunta a livello strategico dell'attività di auto-funzionamento. In generale agli obiettivi strategici non sono quindi riconducibili tutti gli obiettivi di funzionamento, obiettivi *core*, di gestione e di produzione legati all'attività ordinaria e istituzionale, che costituisce l'attività preponderante e quella che assorbe la maggior parte delle risorse gestite. In altri termini gli obiettivi strategici non risultano rappresentativi dell'intera attività dell'istituto, ma di una quota relativamente modesta.

A ciò si aggiunge a volte l'assenza di indicatori e *target* per la misurazione del conseguimento degli obiettivi strategici (INAIL). In alcuni casi tali strumenti erano assenti in fase di pianificazione e sono stati introdotti solo in fase di rendicontazione (gestione privata ex-INPS e gestione ex-ENPALS). Tuttavia, proprio questa modifica in corso di anno ha fatto sì che una parte di questi indicatori si concretizzano nella quota di realizzazione delle linee gestionali nelle quali si articolano

gli obiettivi strategici (gestione privata ex-INPS). Sarebbe, invece, auspicabile la definizione *ex-ante* di appropriati indicatori in fase di pianificazione per dare corso a un'adeguata rendicontazione.

Complementare a tale problematica è la scarsa chiarezza della definizione delle modalità di calcolo del grado di conseguimento degli obiettivi strategici, in assenza dell'adozione di indicatori per la relativa misurazione (INAIL). Inoltre, l'Organismo interno di valutazione dell'INAIL ravvisa delle carenze dei sistemi informativi adeguati a supportare la misurazione della *performance*.

Si rileva, nell'ambito del collegamento con il Ciclo di bilancio, l'assenza dell'indicazione delle risorse economico-finanziarie utilizzate per il conseguimento di ciascun obiettivo strategico, fatta eccezione per la gestione privata ex-INPS.

Quanto alla valutazione individuale le informazioni disponibili sono parziali, in quanto presso l'INPS, al momento della redazione dei documenti di rendicontazione, non aveva avuto ancora termine il processo di valutazione dei dirigenti e non dirigenti.

#### *MIGLIORAMENTI*

Nell'ambito del comparto, da quanto rappresentato dagli enti, emerge un rafforzamento del percorso di forte investimento sui sistemi informativi sia per l'erogazione dei servizi, sia per le attività di misurazione dei risultati raggiunti. La telematizzazione dei canali di accesso e fruizione dei servizi è un'area in cui entrambi gli Enti dedicano forte attenzione. L'INPS sta realizzando un programma che prevede l'utilizzo esclusivo del canale telematico per la presentazione delle domande di prestazioni di servizi con rilasci scadenzati dell'esclusività telematica per tipo di servizio. Anche l'INAIL ha investito sull'attivazione e sviluppo di procedure telematiche per la richiesta da parte delle imprese di benefici per investimenti in materia di prevenzione.

Sul fronte dei sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance*, degno di nota è l'estensione della misurazione con modalità automatizzate delle attività di produzione assegnate alle sedi territoriali nell'ambito dell'INPS, dove tale modalità ha coinvolto anche le sedi territoriali degli Enti soppressi (ex-INPDAP e ex-ENPALS), dapprima con l'integrazione del sistema contabile, quindi delle piattaforme informatiche e delle metodologie di programmazione e budget.

Altro punto di forza evidenziabile dall'analisi condotta da A.N.AC. è la capacità di attivazione di sistemi di confronto. Gli obiettivi a un livello operativo e i relativi indicatori sono, infatti, articolati per sedi territoriali, consentendo operazioni di *benchmarking* interno, che consentono di supportare con dati oggettivi i programmi volti al miglioramento dei servizi, sia nella fase di analisi delle criticità, sia nella fase di misurazione dei risultati raggiunti. È auspicabile che l'esito di tali operazioni di *benchmarking* sia reso fruibile al pubblico, ad esempio tramite lo strumento del

Portale della trasparenza, nell'ambito del percorso volto a incrementare l'*accountability* amministrativa.

Tra gli altri aspetti in cui si notano miglioramenti vi è l'introduzione di indicatori per la misurazione del conseguimento degli obiettivi strategici, che invece in fase di pianificazione erano privi di indicatori e *target* (gestione privata ex-INPS e ex-ENPALS). Se tale modifica testimonia l'inizio di uno impegno nel migliorare la misurazione della *performance* a livello strategico, essa sorge da una carenza in fase di pianificazione e delle relative difficoltà incontrate conseguentemente durante la rendicontazione. Tuttavia, anche in questa area si ravvisano margini di miglioramento: una parte di questi indicatori, come detto, si concretizzano nel grado di realizzazione delle linee gestionali nelle quali si articolano gli obiettivi strategici. È auspicabile, pertanto, l'affiancamento di altri indicatori, (ad esempio indicatori di *outcome*, di *output*). L'introduzione delle risorse economico-finanziarie per il conseguimento degli obiettivi strategici nell'ambito della gestione privata ex-INPS rappresenta un altro elemento migliorativo.

Quanto agli aspetti legati alla misurazione della qualità dei servizi, gli Enti del comparto evidenziano la prosecuzione dell'investimento in indagini di *customer satisfaction*, ma anche indagini quantitative, qualitative, di analisi della domanda per conoscere le aspettative e livelli di soddisfazione della propria utenza.

Miglioramenti si osservano anche nei sistemi di raccolta dei dati da pubblicare sul sito istituzionale, presso l'INAIL, dove il processo di aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente avviene con procedure di gestione dei flussi documentali evolute che dagli uffici conducono i dati, senza alcuna intermediazione, direttamente alla pubblicazione sul sito istituzionale. Questo garantisce la tempestività e il continuo aggiornamento dei dati pubblicati.

Le informazioni disponibili con riferimento all'INAIL mostrano una buona applicazione del principio di differenziazione delle valutazioni relativamente sia al personale dirigenziale che non dirigenziale.

### 7.3 GLI ENTI DI RICERCA

#### CRITICITÀ

La criticità maggiormente diffusa riguarda le carenze dei sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance*, reputati inadeguati dal 90% delle amministrazioni. Gli Enti si avvalgono al più dei dati disponibili nella contabilità generale, mentre sono assenti adeguati sistemi di contabilità analitica.

Gli OIV rilevano tale situazione nella propria Relazione sul funzionamento, segnalando come il costo della misurazione possa, quindi, superare il vantaggio ottenuto in termini gestionali. Infatti, l'assenza di strumenti informativi adeguati per la misurazione della *performance* può comportare un grosso sforzo in sede di raccolta dati, rendere difficili monitoraggi intermedi in corso d'anno e, in ultima analisi, mettere a repentaglio l'attendibilità delle informazioni prodotte. A tali aspetti si associano, inoltre, difficoltà nell'allocazione delle risorse umane e finanziarie sui diversi obiettivi.

Indicativo di tale situazione è quanto riportato dall'OIV dell'ENEA, che rileva come, nonostante si registrino miglioramenti in merito ai sistemi informativi, siano ancora necessarie ulteriori implementazioni per renderli fruibili ai responsabili delle unità organizzative nel processo di definizione di obiettivi, indicatori e *target* e di allocazione delle risorse. Le difficoltà di misurazione potrebbero, inoltre, riflettersi nella tipologia di indicatori utilizzati dalle amministrazioni. Esemplificativo in tal senso è il caso dell'ISFOL, che rileva come l'attività di misurazione, per lo più riferita a indicatori binari (si/no) di realizzazione, si sostanzia nell'invio elettronico e cartaceo di relazioni e documentazione.

L'adeguamento dei sistemi informativi rappresenta, quindi, una preconditione per l'effettivo miglioramento del Ciclo della *performance* ed è opportuno che le amministrazioni prendano delle iniziative concrete in tale direzione, magari anche con un più ampio ricorso all'istituto del riuso. È comunque importante segnalare come qualche ente si stia già muovendo in tal senso, come segnalato nella successiva sezione sui miglioramenti.

Ulteriore criticità di rilievo è costituita dalla presenza di obiettivi strategici non rappresentativi dell'intera attività dell'amministrazione, nonché dall'esistenza di categorie di personale alle quali non vengono applicate le disposizioni del d.lgs. n. 150/2009. La misurazione e valutazione delle *performance* è limitata alle unità che svolgono attività amministrativo-gestionale, e, in un numero limitato di casi, viene estesa alle unità di ricerca. Di conseguenza, le amministrazioni si trovano nella situazione in cui la propria attività *core* si riflette solo marginalmente nel sistema di obiettivi e in cui il personale che svolge tale attività, alla luce di quanto stabilito dall'art. 74, comma 4 del d.lgs. n. 150/2009, e dal successivo D.P.C.M. del 26 gennaio 2011, non è oggetto di valutazione.

Tale criticità ha comportato in numerosi casi la mancata valutazione del personale non dirigente. In tale direzione è per esempio andato il CRA, che, partendo dal presupposto che la maggior parte dei dipendenti non svolgessero attività amministrativa, ha deciso, in una logica di uguaglianza, di non attuare un processo di valutazione che coinvolgesse solo una parte del personale<sup>31</sup>. Un simile

---

<sup>31</sup> Nel 2013 il CRA ha proceduto ad assegnare gli obiettivi a tutti i dipendenti, dirigenti e non, destinatari del sistema.

approccio è stato seguito dall'ISPRA, che ha attivato il solo modulo di valutazione della *performance* individuale dei responsabili di struttura di livello dirigenziale, rinviando la valutazione del restante personale.

In termini più generali, un'altra criticità di rilievo è costituita dalla presenza di difficoltà nell'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale. A tale criticità sono riconducibili i casi di limitata condivisione del sistema di misurazione e valutazione, i casi di tardiva assegnazione degli obiettivi individuali, i casi di poca trasparenza nella fase valutativa, nonché i casi in cui è segnalata un'esigenza di adeguamento del sistema.

Infine, continuano a essere presenti criticità riferite alla definizione di obiettivi, indicatori e *target*, nonché al collegamento tra il livello strategico, operativo e individuale. Tali aree problematiche sono riconducibili alla limitata comprensibilità e misurabilità di alcuni indicatori, segnalata dall'ENEA e dall'ISFOL, nonché, in altri casi, all'assenza di *target*. Sussistono criticità nella comprensibilità del collegamento tra gli obiettivi dei vari livelli, nonché del modo in cui è stato determinato il relativo grado di conseguimento. Tale condizione è aggravata in diversi casi dall'inadeguatezza del sistema di monitoraggio degli obiettivi segnalata dall'OIV: non sempre viene effettuato un monitoraggio infra-annuale, col rischio che la misurazione non sia funzionale alle effettive esigenze dei fruitori delle informazioni.

#### *MIGLIORAMENTI*

Fra i miglioramenti, a testimoniare la sensibilità delle amministrazioni proprio dove si registrano le maggiori criticità, il più diffuso è relativo all'area dei sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance* e viene riportato da più del 30% degli OIV nella loro relazione sul funzionamento. In tal senso, l'OIV dell'ENEA segnala come siano state migliorate alcune funzionalità, che consentono di avere un "cruscotto gestionale" capace di fornire una serie di dati aggiornati alle ventiquattro ore precedenti, nonché di scaricare una serie di report su obiettivi strategici e operativi, risorse umane collegate e relativo impiego. L'OIV dell'ISPRA segnala, invece, un miglioramento nella tempestività dell'aggiornamento dei dati, mentre l'OIV dell'Istat riporta ulteriori miglioramenti nel sistema informatico che gestisce la programmazione delle attività. Di conseguenza, nonostante l'area dei sistemi informativi sia quella maggiormente critica, è anche quella dove si dà conto del maggior numero di miglioramenti.

Margini di miglioramento sono stati, inoltre, riscontrati con riferimento alla definizione di obiettivi, indicatori e *target*. A tal riguardo, l'OIV dell'Istat segnala, infatti, una maggiore significatività,

misurabilità e comparabilità degli indicatori della *performance* organizzativa. A tali miglioramenti si aggiunge l'avvio del collegamento delle risorse economico-finanziarie con gli obiettivi strategici e operativi segnalato dal CRA, che inoltre, nell'anno 2013, ha proceduto alla contestuale approvazione del bilancio di previsione e della direttiva di I livello contenente gli obiettivi strategici da perseguire. Inoltre, l'ENEA rileva l'introduzione delle risorse finanziarie per una parte degli obiettivi strategici rendicontati nella Relazione sulla *performance* 2012, avendo proceduto al calcolo del costo dell'obiettivo come somma del costo del personale e di una quota di costi generali.

Infine, l'ISFOL segnala dei miglioramenti sia con riferimento all'ambito dei flussi informativi per la trasmissione e l'aggiornamento dei dati relativi alla trasparenza, che al sistema di monitoraggio degli standard di qualità. In particolare, nel 2012 ha provveduto ad applicare a tutti i servizi previsti un modello unico di indicatori di rilevazione e misurazione delle *performance* con la redazione di statistiche integrabili e confrontabili.

#### 7.4 GLI ENTI PARCO NAZIONALI

##### CRITICITÀ

Essendo pervenute all'Autorità solo 4 relazioni sul funzionamento, la maggior parte delle considerazioni sono state ricavate dall'analisi delle Relazioni sulla *performance* predisposte da 13 Enti parco.

Alcuni fattori esterni intervenuti nel corso del 2012 hanno avuto un'influenza significativa sull'azione delle amministrazioni, e nello specifico sull'implementazione più o meno parziale del Ciclo della *performance*. Primo fra tutti il d.l. n. 138/2011, convertito con modificazioni con legge n. 148/2011, ha comportato rideterminazioni nelle dotazioni organiche degli Enti. Molte amministrazioni sottolineano come la diminuzione di organico, in genere non accompagnata da alcuna riorganizzazione né diminuzione di funzioni, ha avuto effetti sulla capacità di perseguire gli obiettivi e le finalità per i quali gli Enti parco sono stati istituiti e, quindi, lo svolgimento delle funzioni proprie e fondamentali. A ciò si aggiunge l'assenza dell'organo di vertice; alcuni consigli direttivi avevano concluso la propria attività per decorrenza dei termini ed i nuovi membri erano in attesa di essere nominati dal MAMB. Come sottolineato nella maggior parte delle Relazioni sulla *performance*, questa incertezza organizzativa, insieme alla carenza di figure professionali adeguate, in particolare con riferimento agli Enti parco di minori dimensioni, ha comportato una incompleta, o comunque inadeguata implementazione del Ciclo della *performance*.



In relazione alla *performance*, le attività degli Enti parco sono caratterizzate al tempo stesso dalla: gestione di strutture e servizi e tutela e conservazione della natura. Le amministrazioni hanno sottolineato la difficoltà, insita in tale dualismo, nell'individuare adeguati indicatori di efficienza/efficacia in rapporto alle attività/azioni insite nelle finalità conservative e nella gestione dei servizi ecosistemici del territorio dei parchi. In particolare, nella maggior parte dei casi si rilevano criticità nell'esplicitare le linee strategiche in veri e propri obiettivi strategici e nel collegare alcuni obiettivi strategici di medio-lungo periodo alle risorse finanziarie ed ai relativi pesi ed indicatori e la presenza di azioni ed attività, da considerare nella valutazione, che si svolgono senza un diretto uso di risorse finanziarie bensì attraverso risorse umane direttamente impegnate sugli obiettivi. A ciò si aggiunge una diffusa mancanza di consuntivazione degli obiettivi, quelli operativi in particolare, la presenza di sistemi di monitoraggio non ancora maturi, una mancanza del controllo di gestione e contabilità analitica, un coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni limitato se non addirittura assente.

Nell'ambito della qualità, sebbene le criticità di processo siano state rilevate solo nella relazione sul funzionamento dell'EPN della Val Grande appaiono estendibili a più Enti parco. L'OIV ha sottolineato come le misurazioni adottate dall'Ente per il controllo della qualità dei servizi erogati hanno riguardato meno del 50% dei servizi con standard e si sono concentrate su quelli al pubblico (o parti di essi) per i quali erano stati definiti indicatori quantitativi, nonché, per quanto possibile, sulla rilevazione della *customer satisfaction* (ma scontando le difficoltà derivanti dalle specificità del profilo dei *customer* dell'ente); gli eventuali reclami sono stati gestiti secondo le usuali procedure dell'Ente (le quali prescindono dalla adozione degli standard di qualità). L'applicazione degli standard 2012 (e, nello specifico, il calcolo degli indicatori) ai servizi al pubblico ed interni ha fatto emergere la necessità di procedere ad un loro miglioramento in termini di precisione, quantificazione e collegamento con i relativi *target* e standard.

#### *MIGLIORAMENTI*

Emerge da qualche Relazione sulla *performance* l'introduzione o la migliore definizione di obiettivi, indicatori, *target* e risorse, anche se i dati sono insufficienti per poter generalizzare. L'OIV dell'EPN Arcipelago Toscano ha confermato un impegno costante a favorire la partecipazione pubblica per assicurare un'ideale divulgazione e comunicazione sull'operato anche prettamente tecnico. Nella Relazione sul funzionamento dell'EPN della Sila emerge che il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale nel corso dell'anno 2012 è stato oggetto di affinamenti riguardanti la quantificazione delle somme destinate alla *performance* individuale, al fine di quantificare in modo più rigoroso l'importo spettante a ciascun

dipendente. Inoltre, è stata avviata la verifica del rispetto delle modalità di avvio dei processi di valutazione dei dipendenti e del dirigente, attraverso colloqui individuali.

## 7.5 GLI ALTRI ENTI

L'analisi si riferisce agli Enti (20) che hanno trasmesso la Relazione sulla *performance*<sup>32</sup>.

Il tasso di adempimento del comparto è inferiore per alcuni documenti del Ciclo, eccezion fatta per la Relazione sulla *performance*, a quello degli altri.

### CRITICITÀ

Nel corso del Ciclo 2012 alcune istituzioni hanno dovuto operare in regime transitorio, altri sono stati interessati, invece, da processi di riorganizzazione e/o cambi di vertice, fattori che ovviamente non hanno agevolato il regolare corso degli adempimenti previsti, costituendo in alcuni casi la ragione principale delle anomalie riscontrate.

In buona parte degli Enti del comparto sono presenti criticità negli indicatori e nei *target* atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. L'assenza di indicatori e/o i *target* a lato degli obiettivi strategici e/o degli operativi (ACI, AEROCLUB, AGEA, AID, ANSV, AIFA, LNI e Unioncamere), evidenziata in alcuni dei rapporti di monitoraggio sull'avvio Ciclo redatti dall'Autorità, solo in alcuni è stata sanata in sede di rendicontazione (ACI, AID, ANSV). Ricorrente è, inoltre, la presenza di indicatori e/o *target* mal definiti o mal specificati (AIFA, ANG, ENAC, ENIT e INMP), a fronte dei quali vengono anticipate alcune azioni di miglioramento, quali la revisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Residuali sono, infine, i casi ove si riscontrano difficoltà nella misurazione degli indicatori a causa della inadeguatezza delle fonti.

All'inadeguatezza degli indicatori e/o *target*, ma correlate con le criticità connesse alla misurazione della *performance* organizzativa, seguono le criticità relative alla carenza dei sistemi informativi a supporto della misurazione della *performance*. Qui si evidenzia che la rilevazione dei risultati nella maggior parte dei casi (ACI, AID, ANSV, ENAC e ICE) avviene ancora attraverso supporti cartacei.

---

<sup>32</sup> In particolare, si tratta dei seguenti Enti: ACI, AC Lincei, AEROCLUB, AGEA, AGENAS, AID, AIFA, ANG, ANSF, ANSV, ARAN, CAI, CRI, ENAC, ENIT, ICE, INMP, LILT, LNI, UITS e Unioncamere.

Anche la rappresentazione del collegamento tra livello strategico e operativo (*cascading*) non è ancora del tutto adeguata (ACI, AEROCLUB, AGENAS, AID, ANSV, ARAN e CAI). La circostanza più ricorrente è quella della carenza, nei documenti di programmazione strategica e/o di rendicontazione, di uno schema rappresentativo adeguato. Minori sono invece i casi in cui tale schema, seppur riportato, presenta invece imperfezioni e/o criticità.

Per quanto concerne lo scarso collegamento con il Ciclo del bilancio, alcuni Enti fanno cenno di aver già apportato interventi correttivi al Ciclo di gestione della *performance* 2013, che consistono nell'adeguamento del documento di pianificazione strategica e/o nell'adeguamento della struttura del documento di pianificazione finanziaria.

Quanto alla *performance* individuale, a parte qualche raro caso in cui si cita la mancata applicazione del sistema di misurazione e valutazione (AGEA), non è stato possibile procedere ad alcuna considerazione per carenza di informazioni relative alla valutazione del personale.

#### *MIGLIORAMENTI*

Apprezzabile appare lo sforzo registrato all'interno del comparto sul fronte degli indicatori e dei *target* degli obiettivi strategici e operativi, in linea con la tendenza registrata tra la fase di avvio Ciclo e quella di rendicontazione, indicata nella sezione delle *Criticità*. Anche se alcuni Enti risultano ancora privi di un sistema di indicatori e *target*, l'ACI adotta un set di indicatori omogenei da applicarsi alle sedi territoriali, rendendo potenzialmente possibili attività di *benchmarking*.

Anche sul fronte dei sistemi informativi si sono rilevati segni di attenzione (ACI, AGEA, AIFA, ENAC e ICE), soprattutto nei confronti dell'automazione delle attività a supporto della misurazione della *performance*. In particolare, alcuni Enti del comparto (AIFA e ICE), hanno introdotto un sistema informatizzato di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, che consente di gestire l'intero processo nelle varie fasi dell'assegnazione degli obiettivi, del monitoraggio e della valutazione.

Si rileva l'impegno da parte di alcuni Enti del comparto (AGEA, ANG, ENAC e ICE) nell'implementazione dei relativi sistemi di monitoraggio e gestione dei reclami. Iniziative che, unite al maggior grado di attenzione rivolto alle indagini di *customer satisfaction* da Enti quali l'ARAN, l'ENAC e l'ENIT, testimoniano che la strada intrapresa è quella giusta.

Sensibili miglioramenti, invece, si registrano nell'ambito nei flussi documentali relativi agli obblighi sulla trasparenza. In particolare, risulta migliorato il coordinamento interno tra i vari attori coinvolti (ACI, AID, AIFA, ENIT e ICE), fondamentale nel caso degli Enti con articolazioni territoriali.

Le informazioni disponibili comprovano una lieve applicazione del principio di differenziazione delle valutazioni relativamente sia al personale dirigenziale che non dirigenziale (AGENAS, AIFA, ENIT e ICE).

## 8 LA PUBBLICAZIONE DEI DATI

In questa sezione sono riportate informazioni relative alla pubblicazione dei documenti e delle informazioni relative al Ciclo di gestione della *performance*. Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150/2009, la trasparenza intesa come accessibilità è finalizzata a favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Ne consegue il nesso stretto tra trasparenza e rendicontazione della *performance* per garantire l'effettiva *accountability* delle amministrazioni assicurando la conoscenza da parte dei cittadini di obiettivi e risultati dell'azione amministrativa.

Nel complesso, il miglioramento della pubblicazione di documenti e informazioni relative al Ciclo di gestione della *performance* rispetto a quanto emerso nel Ciclo 2011 è alquanto limitato. Le amministrazioni non risultano ancora in grado di garantire la trasparenza del Ciclo di gestione della *performance*. Mentre è rimasto buono il livello complessivo di pubblicazione dei documenti che compendiano i risultati dell'azione amministrativa, continua a essere poco confortante il livello di pubblicazione complessivo dei dati relativi alla gestione dei servizi e all'utilizzo della premialità per incentivare la *performance* individuale.

**Tabella 23 - La pubblicazione dei documenti del Ciclo di gestione della *performance* (valori percentuali) 2012**

Comparti	N	Piano <i>Performance</i>	Relazione <i>Performance</i>	Validazione OIV
Ministeri	12	100%	75%	100%
Enti Previdenziali	2	100%	100%	50%
Enti di Ricerca	9	100%	100%	100%
Enti Parco	13	100%	92%	77%
Altri Enti	21	86%	81%	63%
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>95%</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>

Nello specifico, la Tabella 23 evidenzia un buon livello di pubblicazione complessivo dei documenti relativi al Ciclo di gestione della *performance*. Molto elevato è il livello di pubblicazione del Piano della *performance* disponibile sui siti istituzionali di tutte le amministrazioni, fatta eccezione per alcuni degli Altri Enti. Nonostante l'elevato livello complessivo di pubblicazione, è comunque significativa la quota di amministrazioni che non hanno pubblicato la Relazione sulla *performance* 2012, specie nei Ministeri e negli Altri Enti. La pubblicazione dei documenti di validazione da parte degli OIV si attesta su un livello di adempimento complessivo più basso (80%).

**Tabella 24 - La pubblicazione di informazioni relative alla *performance* (valori percentuali) 2012**

Comparti	N	Ammontare Premi	Dati relativi ai premi	Costi servizi	Tempi medi servizi
Ministeri	12	25%	17%	33%	-
Enti Previdenziali	2	-	-	50%	100%
Enti di Ricerca	9	44%	22%	67%	56%
Enti Parco	13	15%	31%	8%	15%
Altri Enti	21	43%	19%	14%	19%
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>32%</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>23%</b>

Molto più basso, come mostra la tabella 24, è il livello di pubblicazione complessivo delle informazioni relativi al Ciclo di gestione della *performance*. Nel caso dei dati sulla gestione dei servizi, complessivamente meno di un terzo delle amministrazioni ha pubblicato informazioni sui costi contabilizzati e sui tempi medi di erogazione dei servizi. Si tratta di livelli di pubblicazione analoghi a quelli rilevati con riferimento al 2011. Solo gli Enti di ricerca e gli Enti Previdenziali si distinguono per un buon livello di pubblicazione di tali dati. Con riferimento al contenuto dei dati pubblicati, emerge una notevole difformità nell'applicazione degli obblighi di trasparenza relativi ai servizi erogati generata dall'interpretazione non univoca di cosa debba intendersi per "costi contabilizzati" e "tempi medi di erogazione dei servizi". L'interpretazione stessa di "servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi" appare complessa in relazione alla significativa differenziazione delle attività svolte. Inoltre, non sempre i servizi di cui si riportano le informazioni sono quelli indicati nella carta dei servizi o nei documenti relativi agli standard di qualità. Infine, in nessun caso i dati sono accompagnati da note metodologiche sul tipo di voci considerate e sul metodo di calcolo delle stime dei costi e dei tempi.

Il processo di adeguamento agli obblighi di trasparenza, dunque, continua a incontrare notevoli difficoltà proprio nell'ambito più rilevante per l'*accountability* della *performance*, quello dei servizi erogati su cui il d.lgs. n. 150/2009 ha puntato per promuovere il controllo sociale dell'azione pubblica nelle sue dimensioni di efficienza, efficacia ed economicità. I persistenti bassi livelli di pubblicazione riflettono la difficoltà incontrata dalle amministrazioni rispetto a informazioni la cui elaborazione richiede un adeguato sostegno tecnico e metodologico. In particolare, la mancata istituzionalizzazione della contabilità analitica costituisce il principale ostacolo alla produzione di dati sulla gestione dei servizi. A essa si aggiunge la vaghezza del dettato normativo che attende di essere meglio specificato, al fine di offrire riferimenti univoci riguardo alla elaborazione delle informazioni sui servizi erogati, attribuendo ad esempio priorità alle tipologie di attività

direttamente rivolte ai cittadini ed alle imprese e dando indicazioni metodologiche su come fornire informazioni sintetiche con riferimento ad attività e servizi particolarmente complessi.

Un altro ambito caratterizzato da bassi livelli di adempimento complessivi è quello relativo ai dati sull'utilizzo della premialità per incentivare la *performance* individuale. Anche in questo caso non sono stati compiuti progressi significativi rispetto al Ciclo di gestione della *performance* 2011. leggermente più elevato, ma comunque insoddisfacente, è il livello complessivo di pubblicazione dei dati relativi all'ammontare dei premi collegati alla *performance*. Particolarmente basso è il livello di pubblicazione dell'ammontare dei premi nei comparti Ministeri ed Enti Parco. Nullo è il livello di pubblicazione nel comparto Enti previdenziali. Con riferimento alle amministrazioni che hanno pubblicato dati relativi alla distribuzione dei premi, solo la minoranza (6 su 13, tutte raccolte nei comparti Enti parco e Altri Enti) ha pubblicato dati completi.

Il Ciclo di gestione della *performance* continua quindi a non garantire la trasparenza della differenziazione delle valutazioni individuali e delle risorse a esse connesse.

Con riferimento ad un altro ambito rilevante come quello relativo alla pubblicazione del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, vi sono significative differenze tra i comparti rispetto ai livelli di pubblicazione. La coincidenza tra note integrative al rendiconto generale dello Stato e piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio con riferimento al comparto dei Ministeri<sup>33</sup> ha portato all'aumento del livello di pubblicazione di tali dati. Le note integrative di tutti i Ministeri, infatti, sono pubblicate sul sito istituzionale del Ministero dell'Economia e delle Finanze-Ragioneria generale dello Stato e, a seguito di un protocollo d'intesa con l'A.N.AC., sono disponibili anche sul Portale della trasparenza. Va segnalato però che solo la metà dei Ministeri ha provveduto a pubblicare le note integrative nella sotto-sezione "Bilanci" della sezione "Amministrazione trasparente" dei rispettivi siti istituzionali. Per quanto concerne le altre amministrazioni centrali, invece, vi è stato un differimento dei termini per l'adozione del piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio.

---

<sup>33</sup> Sul punto si rimanda alla sezione 5.3.

# ALLEGATI



Allegato 1: Gli acronimi delle amministrazioni

Comparto	Sigla	Descrizione Amministrazione
Ministeri	MAE	Ministero Affari Esteri
	MAMB	Ministero dell'Ambiente
	MDIF	Ministero della Difesa
	MG	Ministero della Giustizia
	MIBAC	Ministero dei Beni e delle Attività Culturali
	MINT	Ministero dell'Interno
	MISE	Ministero dello Sviluppo Economico
	MIT	Ministero Infrastrutture e trasporti
	MIUR	Ministero Istruzione Università e Ricerca
	MLPS	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
	MPAAF	Ministero Politiche Agricole e Forestali
	MSAL	Ministero della Salute
Enti previdenziali	INAIL	Istituto nazionale assicurazione contro gli infortuni sul lavoro
	INPS	Istituto nazionale della previdenza sociale
Enti di ricerca	ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
	CRA	Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura
	ENEA	Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ex CNEN)
	IAO	Istituto agronomico per l'Oltremare
	INEA	Istituto nazionale economia agraria
	ISFOL	Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori
	ISPRA	Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale
	ISS	Istituto superiore di sanità
	Istat	Istituto nazionale di statistica
Enti Parco	EPN ALM	Ente Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise
	EPN ALMU	Ente Parco Nazionale dell'Alta Murgia
	EPN ALVAL	Ente Parco Nazionale dell'Appennino Lucano, Val d'Agri Lagonegrese
	EPN AM	Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago della Maddalena

Comparto	Sigla	Descrizione Amministrazione
	EPN ASINARA	Ente Parco Nazionale dell'Asinara
	EPN ASPROM	Ente Parco Nazionale dell'Aspromonte
	EPN AT	Ente Parco Nazionale Arcipelago Toscano
	EPN ATE	Ente Parco Nazionale Appennino Tosco-Emiliano
	EPN CAS	Ente Parco Nazionale Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna
	EPN CIRCEO	Ente Parco Nazionale del Circeo
	EPN CT	Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre
	EPN CVD	Ente Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano
	EPN DOLBEL	Ente Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi
	EPN GARG	Ente Parco Nazionale del Gargano
	EPN GP	Ente Parco Nazionale Gran Paradiso
	EPN GRANSASSO	Ente Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga
	EPN MA	Ente Parco Nazionale della Majella
	EPN MS	Ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini
	EPN POLLINO	Ente Parco Nazionale del Pollino
	EPN SILA	Ente Parco Nazionale della Sila
	EPN STE	Ente Parco Nazionale dello Stelvio
	EPN VALGRANDE	Ente Parco Nazionale della Val Grande
	EPN VESUVIO	Ente Parco Nazionale del Vesuvio
Altri Enti	AC LINCEI	Accademia nazionale dei Lincei
	ACI	Automobil club d'Italia
	AEROCLUB	Aero Club Italia
	AGEA	Agenzia per le erogazioni in agricoltura
	AGENAS	Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali
	AGID	Agenzia per l'Italia digitale
	AID	Agenzia industrie difesa
	AIFA	Agenzia italiana del farmaco
	ANG	Agenzia nazionale per i giovani
	ANSF	Agenzia nazionale per la sicurezza delle ferrovie
	ANSV	Agenzia nazionale per la sicurezza del volo
	ARAN	Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni

Comparto	Sigla	Descrizione Amministrazione
	CAI	Club alpino italiano
	CONI	Comitato Olimpico Nazionale
	CRI	Associazione italiana della Croce Rossa
	ENAC	Ente nazionale per l'aviazione civile
	ENIT	Agenzia nazionale del turismo
	ICE	Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane
	INMP	Istituto nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti ed il contrasto delle malattie della povertà
	LILT	Lega italiana per la lotta contro i tumori
	LNI	Lega navale italiana
	UIITS	Unione Italiana Tiro a Segno
	UNIONCAMERE	Unioncamere

Allegato 2: Gli obiettivi strategici nell'ambito del contenimento della spesa

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MAE	28 Aumentare l'efficienza della rete diplomatico - consolare	443.858	Contenere la spesa per locazioni residenziali all'estero	1%	1%	100%
MDIF	OBS 222 Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa ed implementazione della politica di ottimizzazione energetica.	0	Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati	>0	4%	100%
			Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati	100	1,46%	
MG	DOG - 41 - Riorganizzazione della distribuzione sul territorio degli uffici giudiziari - Revisione della geografia giudiziaria volta a realizzare risparmi di spesa ed incremento dell'efficienza del sistema così come previsto nna norma di delega di cui alla L. 148/2011	14.282.023	1.1 - Percentuale di attuazione della riduzione (Indicatore di risultato - output)	SI	SI	100%
MIBAC	9 - Razionalizzazione e riqualificazione delle sedi degli Istituti Archivistici statali	25.989.055	Stato di avanzamento programma	70%	35%	50%
MINT	E.2 Migliorare l'efficienza, la qualità e la produttività del lavoro, mediante: a) la piena valorizzazione della professionalità delle risorse umane utilizzate, in base a criteri di responsabilità e merito, ai fini del cambiamento organizzativo e gestionale; b) la creazione di sistemi di formazione specialistica per i dirigenti e per il restante personale, al fine di assicurare lo sviluppo di professionalità ad alto livello di competenza; c) l'implementazione degli interventi di razionalizzazione e di ottimizzazione delle risorse finanziarie, in un'ottica integrata di efficienza ed economicità, anche attraverso la realizzazione di un programma di analisi e valutazione (spending review) nonché attraverso la promozione e l'avvio di progetti innovativi per migliorare e digitalizzare i servizi.	2.514.735	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento triennale del piano di azione con progressione annua che cumula il valore dell'anno precedente	66%	66%	100%
MINT	E.3 Implementare gli interventi di razionalizzazione e monitoraggio della spesa e di ottimizzazione delle risorse finanziarie in un'ottica integrata di efficienza ed economicità, anche attraverso la realizzazione di un programma di analisi e valutazione della spesa (spending review) - Programma di spesa: Organizzazione e gestione del sistema nazionale di difesa civile	316.354	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento del piano di azione	100%	100%	100%

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MINT	E.4 Implementare gli interventi di razionalizzazione e monitoraggio della spesa e di ottimizzazione delle risorse finanziarie in un'ottica integrata di efficienza ed economicità, anche attraverso la realizzazione di un programma di analisi e valutazione della spesa (spending review) - Programma di spesa: Prevenzione dal rischio e soccorso pubblico	78.032	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento del piano di azione	100%	100%	100%
MISE	DIP COESIONE 3 - Miglioramento dell'efficienza dei processi amministrativo-contabili di impiego delle risorse nell'attuazione delle politiche regionali	376.392.319	miglioramento della qualità degli investimenti e dell'efficienza della spesa pubblica al fine dell'eliminazione/riduzione...	100%	ND	98%
MIUR	Obiettivo 22.16.52 : Garantire il funzionamento degli uffici scolastici regionali al fine dell'ordinato avvio dell'anno scolastico assicurando il raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione della spesa.	244.930.902	Fondi stanziati/ Fondi ripartiti	100%	100%	100%
MIUR	Obiettivo 22.8.15: Riorganizzazione di tutti i gradi e ordini di scuola, sostegno dei processi di innovazione nella didattica e razionalizzazione degli organici della personale della scuola	2.957.938	Numero commissioni/numero di classi; nomina commissari esterni e presidenti	100%	100%	100%
			Finanziamenti erogati/ somme stanziate	100%	100%	
MLPS	B.1 - Individuare ed attuare processi di riorganizzazione e di sviluppo delle strutture dell'Amministrazione Centrale e delle sedi territoriali, finalizzati all'incremento dell'efficienza e alla razionalizzazione delle risorse.	38.000	1 - Il rapporto tra il totale delle spese effettuate nel 2011(S2) e quelle effettuate nell'anno di riferimento(S1).	≤0,98	≤0,92	100%
MPAAF	Ripartizione del Fondo Consumi intermedi per assicurare il livello minimo dei servizi sia degli uffici centrali che periferici in presenza di insufficienti stanziamenti ordinari di bilancio e in coerenza con le politiche di contenimento della spesa	0	Adozione provvedimento di riparto	SI	SI	100%
MSAL	D1 - Razionalizzare e contenere la spesa per il funzionamento del Ministero e dei NAS attraverso modelli organizzativi e gestionali innovativi	13.493.914	speso 2012 / speso 2011; speso 2013 / speso 2011; speso 2014 / speso 2011	90%	53%	100%
			Consumi energia elettrica e riscaldamento 2012 / Consumi energia elettrica e riscaldamento media 2008- 2011	90%	89,0%	
			speso 2012 servizi / speso 2011 servizi	95%	94%	
INAIL	TR12.N.03 Conseguire economie strutturali			100		100%
INAIL	TR12.O.01 Conseguire la riduzione del 20% per centro dei consumi energetici			100		98%
INPS	Interventi sulla struttura organizzativa dell'istituto	33.054.193	Realizzazione LGG 1.1 - Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio attraverso lo sviluppo del nuovo modello di Agenzia e la realizzazione dei Punti Inps	100%	100%	100%

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
			Realizzazione LGG 1.2- Sviluppo di un piano logistico (analitico e organizzativo) volto anche alla realizzazione delle Case del Welfare - poli logistici integrati	100%	100%	100%
			Realizzazione LGG 1.3- Potenziamento del sistema delle sinergie con le altre pubbliche amministrazioni anche nella logica della realizzazione delle Case del Welfare	100%	100%	100%
			Realizzazione LGG 1.4- Ottimizzazione della struttura organizzativa della Direzione Generale dell'Istituto	100%	100%	100%
			Incremento dell' Indicatore di qualità delle linee di servizio 2012 rispetto al 2011 -	differenziato a livello regionale	6,17%	100%
			Indicatore di economicità della gestione per il 2012-	1,03	1,10	100%
			% impiego risorse nelle aree di supporto (% di impiego delle risorse ABC nelle aree di supporto rispetto al totale presenza ABC della Direzione provinciale) -	differenziato in base alle dimensioni delle sedi	+ 0,02% aree di produzione -9,72% aree di supporto	100%
			Riduzione% indicatore mq procapite rispetto al 2011-	differenziato a livello regionale	-11,50%	100%
INPS	Interventi in materia di contenzioso	1.659.595	Realizzazione LGG 7.1 - Predisposizione del Piano complessivo e coordinato di interventi con evidenziazione degli strumenti, delle innovazioni gestionali, dei costi, dei risultati attesi e dei tempi	100%	100%	100%
			Incremento% indicatore efficacia contenzioso rispetto al 2011- Miglioramento rapporto fra sentenze favorevoli / sentenze sfavorevoli all'Istituto rispetto al 2011	10%	200%	100%
			Riduzione% delle spese legali rispetto al 2011 -	-10%	-6,1%	61%
INPS	Efficientamento erogazione prestazioni		Volume di produzione (prestazioni processi Pensioni, Previdenza, Credito e welfare, Posizione assicurativa): non inferiore a 2011	2.935.894	2.866.042	98%
			Livello indicatore efficienza nazionale (calcolato su tutti i processi di sede)	158 / 163	176,22	100%
			Contenimento spese per interessi legali su prestazioni previdenziali a carico dell'Istituto: Volume interessi anno corrente / volume interessi anno precedente	3.629.030	3.004.103	83%
CRA	5.1.2 Ottimizzazione dei costi di gestione delle strutture di ricerca	578.399	Livello contenimento costi	Invariato rispetto al 2011	riduzione costi di gestione mediamente del 2%.	100%
ENEA	PFL.STRA.04 Migliorare il livello di qualità dell'azione amministrativa attraverso la riduzione dei costi di amministrazione ed un'efficace azione di governo dei processi amministrativi		Livello di qualità	Buono	non misurabile	non valutabile

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
ENEA	PFL.STRA.05 Noi riduciamo i costi del servizio trasporto personale dei centri		Costo servizio trasporto personale	≤1.676.051	1.806.384	93%
ISFOL	1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica		1.1-Diversificazione dell'offerta formativa rivolta al personale	1.1 - Livello di diversificazione dell'offerta formativa medio/alto	1.1- Erogata formazione a 148 dipendenti di vari profili sia a tempo determinato che di ruolo, compresa la dirigenza, su materie giuridiche, amministrative, di contabilità, di statistica e di informatica	1.1 - Il target è parzialmente raggiunto
			1.2 - Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative	1.2 - Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative medio in continuità con l'anno precedente	1.2 - Output presentati: nota tecnica "Riorganizzazione degli archivi Isfol", proposta di "Manuale di protocollo informatico con relativa comunicazione di servizio", "richiesta di approvazione titolare di classificazione Isfol", "approvazione titolare di classificazione Isfol"	1.2 - Non sono ritenuti valutabili
			1.3 - Riduzione dell'incidenza delle spese generali su quelli totali	1.3 - Riduzione del 5% dell'incidenza delle spese generali su quelli totali	1.3 - Questo risultato è possibile verificarlo attraverso due distinte modalità di misurazione, una che considera la variazione percentuale delle spese generali del 2012 rispetto al 2011 (pari a -18,42%), l'altra che misura l'incidenza delle spese generali rispetto alla spesa totale per ciascun anno (- 4,14%)	100%
IAO	L'efficienza, la qualità e la funzionalità degli impianti e dei servizi sono assicurati, ottimizzandone i costi e il loro utilizzo (Obiettivi operativi: 1) Interventi di miglioramento di immobili, rete informatica e impianti sono effettuati; 2) Il servizio reception è adeguato alle nuove modalità di accesso all'Istituto)		Rapporto tra numero di interventi individuati e numero di interventi realizzati o in corso d'opera	75%		
			Percentuale delle ore coperte dal personale IAO durante l'orario di apertura ufficio per espletamento servizio reception rispetto alle ore necessarie	80%		

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
ARAN	E6- Razionalizzazione processi interni e contenimento costi		1. Numero processi di lavoro decentrati 2. Numero richieste pagamento e solleciti di pagamento inviati con procedura automatizzata 3. Variazione percentuale della spesa su alcuni capitoli bilancio	1. Completamento del decentramento del caricamento articoli Aranimforma e contenuti intranet 2. Automazione invio richieste di pagamento su comparto pilota, attivazione procedura gestione solleciti e inadempienze su comparto pilota, analisi effetti federalismo fiscale e proposta revisione della procedura di riscossione per Enti locali e DFP, Min. interno, MEF 3. Attuazione variazione percentuale della spesa su capitoli del bilancio	1. Caricamento articoli Aranimforma e contenuti intranet 2. Avviata procedura	92%
LILT	Obiettivi aggregati: 1.Campagne nazionali LILT; SNPO 2012/GMST2012/Notte Bianca Prevenzione e nastro rosa 2. Applicazione Direttiva <i>Spending review</i> 3. progetti Prevenzione 5 per mille 4 Centri Polifunzionali LILT 5. Protocolli d'intesa e Convenzioni con Società, Ditte, etc.	2.047.828	Migliorare la qualità dei servizi sociali nel campo della prevenzione oncologica a favore dei cittadini	Raggiungimento dei 5 obiettivi aggregati 1-5	5	100%
EPN GP	Ottimizzazione delle risorse del Parco	219.647	% riduzione residui passivi	-5	5,5	0%
EPN VESUVIO	Contenimento spese e ottimizzazione delle risorse umane e miglioramento dell'efficienza		Accorpare la sede di San Sebastiano con quella di Ottaviano;	n.d	n.d.	n.d.
EPN VESUVIO	Contenimento spese		disdetta contratto di locazione per CTA/CFS in Viale del Progresso a San Sebastiano al Vesuvio allo scopo di reperire una sede per il CTA/CFS senza oneri per l'Ente Parco	n.d	n.d.	n.d.
EPN ATE	Riduzione dei costi e miglioramento dell'efficacia dell'azione	2.500	n. server in cloud	1	1	100%
EPN ATE	Realizzazione di impianti/attrezzature per il risparmio energetico e per la produzione di energia da fonti rinnovabili	42.200	n. pensiline fotovoltaiche	8	8	100%
			riduzione% consumo di carta	-2%	0	



Allegato 3: Gli obiettivi strategici nell'ambito della digitalizzazione

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MAE	34 Provvedere alla gestione e manutenzione del Mae, ed in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi	36.323.969	Manutenzione e gestione dei sistemi informativi del Mae	100%	100%	100%
MAE	79 Favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto	2.542.377	Raggiungimento di n. 2 obiettivi operativi su 3 (1. "Creazione del portale SECOLI"; 2. "Creazione del sistema pagamenti on line"; 3. "Estensione della piattaforma @doc per la gestione documentale alla rete estera" )	2	3	100%
MAMB	32.03.10 Potenziamento del livello di digitalizzazione dei processi gestionali e adeguamento della infrastruttura informatica esistente alle esigenze di attuazione della vigente normativa in materia di e-government	1.367.195	1.Avanzamento della spesa-Indicatore di realizzazione finanziaria	1	1	100%
			2.Sviluppo e adeguamento infrastrutture HW e SW in base alla programmazione	1	1	
			3.Mantenimento erogazione dei servizi di rete e sicurezza dei sistemi-indicatore binario	SI	SI	
MG	DGM - 35 - Innovazione tecnologica del sistema informativo. Garantire, nell'ambito delle risorse assegnate, il funzionamento degli apparati informatici, mediante la dotazione di stazioni di lavoro informatizzate a tutto il personale interessato all'utilizzo di procedure informatiche di ufficio e all'utilizzo del Sistema informativo dei servizi minorili (SISM)		1.2 - Evasione richieste assistenza SISM (Indicatore di realizzazione fisica)	100%	100%	100%
			1.3 - Rilascio direttive SISM (Indicatore di realizzazione fisica)	3	3	100%
MIBAC	10 -Editoria on line (Implementare i sistemi per la fruizione on line del patrimonio culturale)	12.679.388	Acquisizione risorse digitali in rete / totale risorse digitali acquisite	85%	85%	100%
MIBAC	26 - evoluzione del servizio bibliotecario nazionale attraverso il passaggio a sbn web.	2.735.102	Numero Istituti che adottano SBN- Web/numero Istituti totali	60%	60%	100%
MIBAC	28 - implementazione dei servizi di pubblicazione on- line dei dati relativi alle opere depositate e registrate nel registro pubblico generale (rpg)	810.517	Numero di record verificati e pubblicati, nel triennio 2011-2013 su 136.000 presenti nel Bollettino cartaceo	67%	67%	100%
MIBAC	39 - Ottimizzazione dei processi di lavoro.	398.954	Percentuale di provvedimenti adottati nei termini previsti dalla normativa	90%	90%	100%
			Procedure di lavoro informatizzate	90%	90%	

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MINT	E.5 Realizzare o potenziare banche dati e altri progetti di digitalizzazione e di semplificazione dei servizi, per incrementare il flusso delle comunicazioni interne ed esterne, migliorandone la qualità e l'efficienza	560.010	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento triennale del piano di azione con progressione annua che cumula il valore dell'anno precedente	67%	67%	100%
MINT	E.6 Realizzare o potenziare banche dati e altri progetti di digitalizzazione e di semplificazione organizzativa dei servizi	4.477.731	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento triennale del piano di azione con progressione annua che cumula il valore dell'anno precedente	33%	33%	100%
MISE	DIP COMUNICAZIONI 5 – Sviluppo della Larga Banda	543.762	% avanzamento obiettivo rispetto risultati attesi	85%	ND	98%
			% riduzione del dividendo digitale	0,50%	ND	
MIUR	Obiettivo 32.3.10 : Sviluppare ed incrementare i servizi del sistema informativo volti alla semplificazione e allo snellimento dei procedimenti amministrativi attraverso la dematerializzazione dei provvedimenti, l'utilizzo della rete internet, l'applicazione del codice dell'amministrazione digitale e l'integrazione delle banche dati; Realizzare sinergie con le banche dati di altre amministrazioni, degli Enti pubblici e locali.	29.039.609	Uff. 1 Raggiungimento degli indicatori delle singole attività (ob.op.D, E)	≥75%	100%	100%
			Uff. 2 Scostamento rispetto ai tempi previsti della durata della procedura di gara e della successiva stipula dei contratti (ob. op.A)	< 20%	100%	
			Uff. 2 Rendicontazione realizzata / Rendicontazione programmata (ob. op.C)	≥90%	100%	
			Uff. 3 Conclusione del progetto "Portale ScuolaMia: nuovi servizi scuola-famiglia" (ob. op.A)	SI	SI	
			Uff. 3 Raggiungimento degli indicatori delle singole attività (ob. op. A, B, C, D)	≥75%	100%	
			Uff. 3 Numero di Enti/amministrazioni con cui vengono scambiati dati (ob. op.D)	≥ 3	100%	
MLPS	F.1 - Realizzare un sistema di monitoraggio dei servizi pubblici e privati per la valutazione dei servizi erogati anche attraverso l'analisi dell'impatto sul mercato del lavoro italiano.	6.886.725	1 - Grado di copertura della rilevazione utenza / servizi dei centri per l'impiego e delle agenzie per il lavoro	60%	73%	100%
			2 - Rilevazione del numero di lavoratori svantaggiati coinvolti in politiche attive	60%	62,40%	
			3 - Grado di copertura della rilevazione dei servizi dei consiglieri Eures e delle consigliere di parità	60%	85%	
			4 - Incremento della qualità del servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro	10%	11%	
			5 -Incremento della qualità del servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro	10%	68%	
			6 -Incremento della qualità del servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro	8%	8,50%	
MPAAF	Digita Agricoltura. Potenziamento della	13.216.912	% avanzamento obiettivo	100	100	100%

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
	digitalizzazione e delle infrastrutture informatiche		Telefoni installati / Telefoni da installare	100	100	
INAIL	TR12.N.01 completare la migrazione sulla rete di fonia ip			100		90%
INAIL	TR12.R.01 acquisizione funzioni ipsema e ispesl			100		99%
INPS	Modernizzazione della struttura dei servizi		Nuovi servizi on line: N. servizi rilasciati per cittadino, iscritto, pensionato	Rispetto tempistica di piano	Tempistica rispettata	100%
			Nuovi servizi on line: N. servizi rilasciati per gli Enti	Rispetto tempistica di piano	Tempistica rispettata	
			Attività connesse con la messa a regime del SIN: Collaudo e messa a regime applicativi SIN e gestione prestazioni previdenziali	Rispetto tempistica di piano	Tempistica rispettata	
			Completa automazione liquidazioni e riliquidazioni persioni per EE.LL. Ministeri Sanità Scuola: Analisi amministrativa	31/10/2012	15/10/2012	
			Analisi e verifica degli impatti sui processi di lavoro derivanti dall'introduzione della gestione informatizzata dei flussi documentali e dall'introduzione dei servizi on line: Analisi di impatto	31/12/2012	01/01/2012	
ACI	TARGA PERSONALE: L'iniziativa consiste nell'adeguamento informatico dei vigenti sistemi PRA e Tasse automobilistiche per consentire l'avvio della targa personale, introdotta con L.120/2010. In particolare l'Ente, nel nuovo contesto normativo, mira a salvaguardare le funzioni dell'istituto PRA in termini di qualità e completezza dei dati, mantenendo la capacità di rispondere, sotto il profilo dell'offerta dei servizi, alle necessità delle Regioni e delle Province.	2.000.000	Percentuale di avanzamento dell'attività di predisposizione dei sistemi pra e tasse	5%	5%	100%
			Percentuale sulle modifiche di tipo funzionale da apportare alle procedure pra e tasse non condizionate dal regolamento attuativo	95%	95%	
ARAN	B1-Nuovi servizi alle pubbliche amministrazioni a completamento ed integrazione dell'attuale risposta ai quesiti, con strumenti e modalità innovative, anche attraverso il sito internet		Progetti pilota avviati	Avvio di un progetto pilota	1 progetto avviato	100%
ARAN	D1- Presidiare l'attività di rilevazione deleghe e voti RSU, su tutti i comparti di contrattazione, con minimizzazione costi per l'Aran e le amministrazioni rappresentate, attraverso un nuovo processo quasi completamente dematerializzato		Percentuale amministrazioni e sedi accreditate. Percentuale di amministrazioni che hanno inviato le deleghe con la nuova procedura.		97,90% di amministrazioni accreditate e 99,70% di amministrazioni che hanno inviato le deleghe con la nuova procedura	100%

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
ENAC	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente		Numero di processi organizzativi sviluppati informaticamente	Crescita		93%
ENIT	individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia		Efficacia delle soluzioni individuate	SI/NO	Si	100%
Unioncamere	Consolidamento delle funzioni operative dello sportello unico, attraverso aggiornamenti ed implementazioni dei procedimenti telematici, al fine di definire standard di fatto a livello regionale; creazione di supporti tecnici e di assistenza per il territorio	280.199	Consolidamento delle funzioni operative dello sportello unico, attraverso aggiornamenti ed implementazioni dei procedimenti telematici, al fine di definire standard di fatto a livello regionale; creazione di supporti tecnici e di assistenza per il territorio	Entro il 30 giugno 2012		100%
			Predisposizione di un modulo unico per adempimenti ComUnica	Entro il 30 settembre 2012		100%
			Mappatura procedimenti telematici ed elaborazione standard di fatto	Almeno il 40% entro il 30 novembre 2012		100%
Unioncamere	Delinare e concretizzare le sinergie di contesto e operative per il sostegno dei fattori di competitività, dando impulso e qualificando le attività di analisi e proposta, anche istituzionale, sul tema Diffusione e valorizzazione di almeno 3 esperienze di intervento del sistema camerale per la diffusione della banda larga e per la sperimentazione del "dibattito pubblico" coordinato dalle CCIAA per lo sviluppo delle infrastrutture sul territorio	893.336	Realizzazione di N. 2 report finalizzati alla proposta istituzionale sul rilancio della politica infrastrutturale, dei quali uno di analisi ed uno di proposta e sviluppo	Analisi entro il 31 maggio 2012		100%
				Proposta e sviluppo entro il 31 ottobre 2012		100%
			Iniziative di promozione e diffusione esperienze camerale realizzate	>=2		100%
EPN_VESUVIO	Protocollo Informatico, albo pretorio on line. Sviluppo del processo di innovazione tecnologica e della digitalizzazione dell'attività amministrativa. Miglioramento dei servizi di connettività Adsl, web hosting, PEC e firma digitale, anche in considerazione delle prescrizioni contenute nel d.lgs. 235/2010		Miglioramento delle relazioni con il pubblico. Attuazione delle misure obbligatorie previste dalla normativa vigente alla quale occorre adeguarsi	n.d	n.d.	n.d.
EPN_ATE	Incrementare l'utilizzo degli strumenti informatici per la comunicazione	10.200	incremento n. visite rispetto al 2011	2%	37%	100%
			n. di fan	10000	14200	

Allegato 4: Gli obiettivi strategici nell'ambito degli Standard di qualità e carte dei servizi

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
INPS	Miglioramento dei rapporti con utenti e nell'erogazione dei servizi di qualità		Tempo soglia	77% delle prestazioni di prima istanza liquidate entro 30 giorni	83% delle prestazioni di prima istanza liquidate entro 30 giorni	100%
			Conformità: conformità norme previdenziali (N ricorsi amministrativi vinti per denegate prestazioni/N pratiche definite)	0,2	0,015	
			Entrata in esercizio del nuovo sito web e unificazione PIN	100%	100%	
ENEA	PIN.STRA.07 Noi garantiamo la qualità dei nostri servizi tecnico-scientifici	571.255	SAL (Carta dei servizi erogati)	100% (Redazione carta servizi UT Bologna)	70%	70%
			SAL (Indagne di Customer Satisfaction)	Realizzazione indagine di C.S.	-	0%
ACI	Erogazione dei servizi pubblici di competenza dell'ente secondo gli standard di qualità e produttività definiti. L'obiettivo prevede il monitoraggio dei servizi pubblici erogati dall'Ente per verificare che siano garantiti gli standard di qualità e produttività definiti contrattualmente. Detti standard si fondano su parametri connessi alla definizione delle formalità secondo tempi prestabiliti e ai livelli di qualità espressi nel corso dell'intero processo di lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo improntato ai principi della qualità totale.	0	Indice produttività' degli uffici provinciali per le attività' svolte in materia di gestione pra, tasse automobilistiche e per il funzionamento delle strutture	95	110	100%
CRI	1.1 – Definizione della mappa dei servizi erogati e sviluppo dei presidi territoriali		Definizione mappa	Entro settembre 2012	Entro settembre 2012	100%
ENAC	Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore		% di vettori con carta dei servizi	Crescita		87%
Unioncamere	Strutturare ed attuare un progetto organico teso a favorire l'introduzione del c.d. sportello del turista nelle CCIAA, attraverso la definizione di standard di servizio e la valorizzazione di opportune sinergie per lo start-up	893.336	Definizione del progetto, comprensivo di standard ed ipotesi di sinergie	Entro il 31 luglio 2012		100%
			Introduzione dello sportello presso le CCIAA	Entro il 30 novembre >= 25% CCIAA interessate		100%

Allegato 5: Gli obiettivi strategici nell'ambito delle pari opportunità

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MAE	39 Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità	1.099.601	Aumento del personale femminile preposto ad incarichi di responsabilità presso l'Amministrazione centrale e nelle sedi estere	1%	1%	100%
MIBAC	20 - Semplificazione delle procedure di rilevazione degli uffici periferici	2.206.912	Raccolta e analisi dati relativi al personale degli uffici dipendenti utili anche in riferimento alle pari opportunità	1	1	100%
			Raccolta e analisi dati riferiti ai costi degli uffici dipendenti	1	1	
MIBAC	72 - Miglioramento delle condizioni di accessibilità fisica ed all'informazione delle persone diversamente abili	9.909.290	Avanzamento di realizzazione del programma esecutivo	10%	6%	60%
MIBAC	74 - Strutturazione di un sistema informativo sull'accessibilità nei luoghi della cultura	400.170	Realizzazione del sistema informativo	33%	33%	100%
MISE	UAGR 2 – Sviluppo delle risorse strutturali e professionali dell'Amministrazione	313.073	Grado di raggiungimento dell'obiettivo	90%	ND	100%
			Riduzione dei tempi necessari alle predisposizioni tecniche per l'avvio del telelavoro (gg)	90	ND	
MIT	5. Valorizzazione delle risorse umane e miglioramento della qualità dei processi attraverso lo sviluppo delle innovazioni tecnologiche, l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e la promozione delle pari opportunità	26.915.342	Media conseguimento obiettivi operativi	100%	99,56%	99,56%
MPAAF	Politiche in favore dei giovani e delle donne rurali	679.921	Pratiche evase / Pratiche assegnate	100	100	100%
			Impegni / Stanziamenti (spese correnti)	100	100	
			Pagamenti / Richiesta di liquidazione Impegno residui di stanziamento	100	100	
			Elaborazione piani, programmi e documenti	SI	SI	
			Emanazione atti amministrativi	SI	SI	
CRA	5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	140.581	5.1.1 Percentuale di realizzazione di obiettivi dirigenziali concernenti la riduzione delle spese di gestione	60%	100%	75%
			5.1.2 Iniziative di semplificazione procedimentale e organizzativa	SI	SI	
			5.1.3 Iniziative per il benessere organizzativo del personale	SI	NO	
			5.1.4 Iniziative di promozione delle pari opportunità	SI	SI	

Allegato 6: Gli obiettivi strategici nell'ambito della trasparenza

Amm.ne	Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
MAE	63 Attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità	1.888.956	Raggiungimento di due obiettivi operativi su quattro (1. Predisposizione di un progetto di codice di condotta dei dipendenti; 2. Emanazione circolare con indicazioni su donazioni e sponsorizzazioni; 3. Organizzazione giornate della trasparenza e integrità; 4. Organizzazione giornate Farnesina porte aperte).	SI	SI	100%
MIBAC	75 - Miglioramento della qualità dei servizi e della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa	2.537.108	Relazione semestrale sullo stato di avanzamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.	2	2	100%
MINT	E.1 Coordinare lo sviluppo delle iniziative progettuali finalizzate a perfezionare, ai sensi del decreto legislativo n. 150/2009, la sistematica dei controlli interni nel contesto dell'attuazione del Ciclo di gestione della <i>performance</i> , ed a garantire i principi di trasparenza, legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità	896.561	Misurazione, in termini percentuali, del grado di avanzamento triennale del piano di azione con progressione annua che cumula il valore dell'anno precedente	70%	70%	100%
MIT	5. Valorizzazione delle risorse umane e miglioramento della qualità dei processi attraverso lo sviluppo delle innovazioni tecnologiche, l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e la promozione delle pari opportunità	26.915.342	Media conseguimento obiettivi operativi	100%	99,56%	99,56%
MISE	UAGR 3 – Sviluppo dei processi e qualità organizzativa e gestionale	474.810	Rapporto tra il totale delle attività realizzate ed il totale delle attività programmate	100%	ND	99%
			Impatto della partecipazione del personale del Ministero alla Giornata della Trasparenza	15% del personale	ND	
MLPS	C.2 - Attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.	2.194.460	1 - Realizzazione delle attività programmate.	100%	100%	100%
CRA	5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	7.227	Processi di accountability – Iniziative di diffusione della legalità e dell'integrità (dato 2011:n.1 iniziativa)	incremento	3 iniziative	100%
ENEA	PCAM.STRA.05 Noi garantiamo la trasparenza e l'integrità	95.460	SAL (Piano miglioramento informazioni e servizi sul sito per l'acquisizione e gestione dei finanziamenti nazionali/internazionali)	100%	50%	50%
			SAL (mappatura aree a rischio per l'integrità e trasparenza)	100%	0%	0%
			SAL (Griglia di valutazione CIVIT)	90%	--	n.v.
ENIT	Realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità		Entro le date previste nel Programma	SI/NO	Si	100%
EPN VESUVIO	Piano della Trasparenza		Adempimenti delle prescrizioni di cui al d. lgs 150/09	n.d	n.d.	n.d.
EPN GRANSASSO	Piano della trasparenza		Rispetto dei tempi di adempimento previsti	Adempimenti previsti nel primo anno		100%