



*Presidenza
del Consiglio dei Ministri*

SEGRETARIATO GENERALE

Prot. UCI 0002158 P-4.9.3.
del 23/12/2013

Agli indirizzi di cui all'unito
elenco

OGGETTO: Pianificazione strategica 2014 e valutazione della dirigenza.

In occasione dell'attivazione dei processi di programmazione finanziaria e di pianificazione strategica per il 2014, questo Segretariato generale, attraverso il lavoro congiunto dell'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità e dell'Ufficio di bilancio e per il riscontro della regolarità amministrativo-contabile, intende migliorare i processi a supporto delle scelte strategiche, con l'obiettivo di incrementarne l'efficacia in termini di risultati gestionali.

A tale fine, è necessario che ogni dipartimento ed ufficio autonomo, attraverso le responsabilità gestionali proprie della dirigenza, partecipi al raggiungimento del comune obiettivo di un'amministrazione efficace nel perseguire le strategie politiche del Governo, capace di rispondere alle attese sociali, razionale nei processi organizzativi, efficiente nell'uso dei mezzi a disposizione.

La ragione della connessione, da realizzarsi per la prima volta nella programmazione per il 2014, tra le scelte di allocazione delle risorse in bilancio e l'individuazione delle attività strategiche atte a realizzarle a risorse date, risiede nell'esigenza di collegare i due processi decisionali, in modo da renderli pienamente coerenti e suscettibili di essere monitorati attraverso indicatori di capacità gestionale e finanziaria.

Rispetto al passato, si realizza una semplificazione dal punto di vista metodologico, infatti, in esito ad un unico processo decisionale, si ottengono *output* correlati e sinergici anche se differenti per tipologia e per finalità: il Bilancio di previsione e le Direttive sull'azione amministrativa e la gestione.

Le Linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottate con DPCM del 18 dicembre 2013 in corso di registrazione, individuano le “aree strategiche” nell’ambito delle quali si dovranno concentrare le attività dei dipartimenti e degli uffici nel corso del 2014, nonché le direttrici fondamentali dell’azione amministrativa della Presidenza del Consiglio. In particolare, si sottolinea l’importanza assegnata, per il 2014, ad alcune politiche di settore e conseguentemente, l’accentuata responsabilità, in termini di efficacia, efficienza e di misurabilità e controllo dei risultati, in capo alle strutture che ne gestiscono la realizzazione.

Gli obiettivi strategici approvati nel bilancio di previsione dovranno essere inseriti nelle Direttive di riferimento, con i connessi indicatori finanziari e i relativi target. Gli ulteriori obiettivi strategici, dovranno risultare strettamente aderenti alle “linee d’azione” individuate nel citato DPCM, assicurando ampia copertura alle principali linee di attività istituzionale di ciascuna struttura, in un’ottica di permanente revisione della spesa e di razionalizzazione organizzativa, per il miglioramento progressivo delle funzioni strumentali e di supporto al più efficiente ed efficace svolgimento dei compiti istituzionali, con particolare riguardo alle politiche di intervento affidate alla Presidenza del Consiglio.

Si rappresenta che ogni struttura dovrà essere responsabile di almeno un obiettivo strategico collegato all’area strategica 4 “**Azioni indirizzate alla revisione della spesa**”.

A tale proposito, si farà riferimento anche alle direttive che dispongono in materia di acquisto di beni e servizi e di controllo della spesa.

Le Direttive generali per l’anno 2014 dovranno essere predisposte tempestivamente per poter essere adottate entro i trenta giorni successivi alla data di approvazione del bilancio di previsione. A tale fine, si utilizzerà il *format* rinvenibile nel sistema applicativo SICI, sul quale dovranno essere indicati tutti gli elementi richiesti per ciascun obiettivo strategico ed operativo.

E’ importante porre la massima attenzione nel definire gli elementi richiesti dal *format*, in particolare per quanto riguarda la *descrizione* degli obiettivi (strategici ed operativi), gli *indicatori*, i *target* e la *stima delle risorse*.

Descrizione degli obiettivi

Ogni obiettivo strategico deve essere descritto, nel suo sviluppo realizzativo, attraverso più obiettivi operativi, coerentemente e dettagliatamente definiti, necessari ad attuarlo.

La definizione degli obiettivi deve essere sintetica, chiara e tale da far comprendere, con immediatezza, i risultati concreti che ci si prefigge di raggiungere.

Altrettanto evidente deve risultare il nesso tra l’obiettivo strategico e gli obiettivi operativi attraverso i quali esso verrà realizzato. Si rammenta, anche con riferimento agli obblighi di pubblicità, che la descrizione degli obiettivi deve essere tale da consentire, a chiunque legga, di coglierne la concretezza e l’utilità.

Indicatori

Per la corretta misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa, agli indicatori finanziari connessi alle attività strategiche del bilancio di previsione, devono affiancarsi specifici indicatori di *performance*, indispensabili per il monitoraggio e la valutazione del grado di adeguatezza delle attività realizzate, sotto i profili del risultato, del costo, dell'efficienza e dell'efficacia. Ciascun obiettivo deve, quindi, prevedere un insieme di indicatori di valutazione ed i valori *target* riferiti a ciascuno di essi.

Per misurare gli obiettivi strategici ed il loro perseguimento da parte della dirigenza apicale, andranno individuati anche indicatori di *outcome* e di *output*.

Per la misurazione degli obiettivi operativi, è necessario che vengano adottati indicatori quali-quantitativi appartenenti alle seguenti classi:

- processo (in particolare, in termini di adeguatezza del fattore “tempo”);
- output (il risultato atteso, in termini di qualità, quantità, consumo di risorse);
- efficienza (il rapporto tra ciò che si è ottenuto e ciò che si è speso in termini di risorse utilizzate);
- qualità (in termini di “valore” creato per i beneficiari o l'organizzazione);
- efficacia (con riferimento al grado di raggiungimento dello scopo perseguito).

Target

Il *target* rappresenta il valore che è necessario raggiungere per poter considerare conseguito l'obiettivo. Nel ciclo di gestione della *performance*, obiettivo, indicatore e target sono elementi che rappresentano rispettivamente ciò che si vuole perseguire (obiettivo), ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari al monitoraggio dei progressi ottenuti (indicatore), ed il livello atteso di *performance* (target), che rappresenta il “bersaglio” che ci si prefigge di centrare, entro uno specifico intervallo temporale. Questi tre parametri dovranno essere definiti per ciascun obiettivo strategico e operativo.

Stima delle risorse

È necessario che ogni dirigente stimi attentamente l'impegno delle risorse umane e l'utilizzo delle risorse strumentali connesse con lo svolgimento delle attività programmate per realizzare gli obiettivi operativi. Tale attività di programmazione è indispensabile per monitorare l'andamento delle azioni di miglioramento finalizzate a raggiungere gli obiettivi prefissati, con il minor consumo di risorse.

Per ciascun obiettivo operativo dovrà essere effettuata una stima relativa a:

- il personale da impegnare, in numero di giornate/uomo, distinto per qualifica;
- il numero, il costo e la fonte di finanziamento di eventuali esperti/contrattisti;
- la descrizione e la quantità di eventuali risorse strumentali (tecnologiche, logistiche, ecc.) aggiuntive rispetto a quelle già in dotazione;
- le fonti di finanziamento dell'obiettivo, specificando se si tratta di risorse del bilancio PCM ovvero fondi strutturali.

Le schede SICI, com'è noto, confluiscono nelle Direttive costituendone parte integrante e sostanziale. Al fine di perseguire l'efficacia di tali strumenti e l'uniformità dell'approccio metodologico, è necessario che tutte le strutture in indirizzo contattino l'UCI prima della formalizzazione delle Direttive. Solo in tal modo sarà possibile supportare il complessivo processo di programmazione strategica della Presidenza del Consiglio come sistema unitario e metodologicamente integrato.

La tempestiva adozione delle Direttive permetterà di effettuare rapidamente le negoziazioni degli obiettivi dirigenziali individuali, sia per i dirigenti apicali – responsabili degli obiettivi strategici assegnati alle strutture che dirigono – sia, a cascata, per la dirigenza di prima e di seconda fascia. Anche in questa fase, è necessario avvalersi dell'UCI, in particolare per definire adeguatamente le modalità di misurazione dei risultati, in riferimento agli indicatori ed ai target individuati per ciascun obiettivo di cui la dirigenza sia responsabile.

A questo proposito, la previsione di una pluralità di indicatori (e relativi *target*) per ciascun obiettivo, ha comportato un aggiornamento della scheda SICI al fine di armonizzarla al sistema vigente. In particolare, fermi restando gli attuali coefficienti di peso ponderato (*strumentali al computo del punteggio finale da attribuire per il raggiungimento degli obiettivi*), nonché le due condizioni minimali per accedere all'indennità di risultato (*conseguimento di tutti gli obiettivi qualificati "prioritari" e raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50*), saranno applicate le seguenti modalità:

- coefficiente 1,0 *target* raggiunti con riferimento a tutti gli indicatori negoziati;
- coefficiente 0,7 *target* raggiunti con riferimento a tutti gli indicatori meno uno;
- coefficiente 0,5 altri livelli di raggiungimento dei *target*.

Si rappresenta che i responsabili dei dipartimenti ed uffici autonomi che fanno parte del Segretariato generale dovranno trasmettere all'UCI, entro e non oltre il 10 gennaio 2014, le proposte di obiettivi strategici ed operativi, al fine di consentire la predisposizione della Direttiva per il Segretariato generale nel termine già indicato.

Con l'occasione, infine, si fa un riferimento alla prossima chiusura delle procedure di valutazione delle *performance* individuali dei dirigenti, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato per il 2013: le responsabilità dirigenziali introdotte dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 e dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, obbligano alla valutazione dei comportamenti individuali connessi ai nuovi adempimenti. Tali comportamenti dovranno essere valutati, all'interno del sistema di valutazione vigente, nei parametri *gestione e realizzazione, tempestività, accuratezza*.

L'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità assicura il necessario supporto e coordinamento a tutte le strutture.

Si invitano le SS.LL. ad attenersi scrupolosamente alle presenti indicazioni.

Roma, 20 dicembre 2013

Il Segretario generale
Cons. Roberto Garofoli