

Dicembre
2012

RAPPORTO GENERALE SULL'AVVIO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE* 2012

Il presente documento fornisce un quadro sintetico delle risultanze dell'analisi condotta sui Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, sui Piani della *performance*, sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità e sugli Standard di qualità nell'anno 2012 (avvio del ciclo di gestione della performance 2012).

Il rapporto illustra la situazione complessiva delle amministrazioni centrali, individuando la posizione di ciascun comparto, le criticità ed eventuali miglioramenti conseguiti da ciascuna amministrazione.

Il rapporto contiene riflessioni e osservazioni per il superamento delle criticità riscontrate e la valorizzazione dei buoni esempi esistenti.



CiVIT

COMMISSIONE *indipendente* PER LA VALUTAZIONE, LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE



INDICE

1	Premessa	3
2	Principali evidenze	3
3	Raccomandazioni della Commissione	5
4	Il livello di attuazione	7
5	I risultati dell'analisi	8
5.1	<i>Aspetti trasversali del ciclo della performance</i>	9
5.1.1	Integrazione tra documenti	9
5.1.2	Coinvolgimento degli stakeholder	10
5.2	<i>Performance</i>	10
5.2.1	Obiettivi, indicatori e target	12
5.2.2	Collegamento con il ciclo di bilancio	14
5.2.3	Articolazione a livello territoriale	16
5.2.4	Obiettivi individuali dei dirigenti	16
5.2.5	Aggiornamenti dei Sistemi	17
5.3	<i>Trasparenza</i>	17
5.3.1	Le attività per la pubblicazione dei dati	19
5.3.2	Trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder	19
5.3.3	Iniziative per la trasparenza, per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità	20
5.3.4	Articolazione a livello territoriale	21
5.3.5	Formulazione e attuazione del Programma	21
5.4	<i>Standard di qualità</i>	22
5.4.1	Elenco dei servizi	24
5.4.2	Analisi dimensionale della qualità, indicatori e valori programmati	24
5.4.3	Soddisfazione dei cittadini/utenti	25
	Allegato 1 - Amministrazioni tenute ad adottare gli strumenti di avvio del ciclo della performance	26

1 PREMESSA

L'analisi del ciclo di gestione della *performance* rientra tra le attività di monitoraggio e accompagnamento della Commissione ed è finalizzata alla verifica della corretta applicazione dei principi e degli strumenti individuati dal D. Lgs. n. 150/2009 e dei relativi indirizzi formulati dalla Commissione.

Gli obiettivi principali del presente rapporto sono la rilevazione dello **stato di attuazione della riforma** nei suoi vari ambiti e la formulazione di **indirizzi di miglioramento**, tenendo conto delle **criticità osservate** e dei **buoni esempi**.

L'analisi è stata condotta sui documenti¹ di **avvio del ciclo di gestione della performance**:

- i Piani della *performance* relativi al triennio 2012-2014,
- i Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità relativi al triennio 2012-2014,
- i Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* che le amministrazioni hanno aggiornato nell'anno 2012,
- gli Standard di qualità vigenti nell'anno 2012.

L'analisi si sviluppa in continuità con i rapporti di monitoraggio effettuati dalla Commissione nel 2011, avvalendosi, come base di partenza, della stessa metodologia di analisi già condivisa con le amministrazioni e con gli OIV. Tuttavia, il presente rapporto sviluppa anche un'analisi qualitativa, focalizzata su alcuni ambiti specifici della *performance*, della trasparenza e della qualità, che la Commissione ritiene essere prioritari in questa fase. Inoltre, il rapporto tratta 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*.

Approfondimenti specifici sono stati predisposti per ciascuna Amministrazione.

2 PRINCIPALI EVIDENZE

In termini generali, l'analisi evidenzia una situazione che presenta criticità relativamente a tutti gli ambiti oggetto di analisi (*performance*, trasparenza e qualità). Le **principali criticità** attengono a due profili.

In primo luogo, esiste un numero non trascurabile di enti, prevalentemente di piccole e piccolissime dimensioni, che è **totalmente o parzialmente inadempiente** alle

¹ I documenti trasmessi oltre le date fissate dalla Commissione (si veda il paragrafo 5) non sono stati inclusi nell'analisi.

disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 (si veda anche l'Allegato 1). Alla data del presente rapporto, per ciò che attiene ai programmi triennali della trasparenza, risulta che il 40% delle Amministrazioni destinatarie del D.Lgs. n.150/2009 non ha adempiuto gli obblighi minimi previsti dalla normativa. Per quanto riguarda gli standard di qualità la percentuale di amministrazioni inadempienti è pari al 54%. Inoltre, il numero delle amministrazioni inadempienti è sostanzialmente stabile nel tempo e questo indica che si tratta di una criticità di tipo strutturale.

In secondo luogo, con riferimento alle amministrazioni che hanno adempiuto gli obblighi previsti, le evidenze dell'analisi indicano, mediamente, **risultati poco soddisfacenti**. In generale, gli strumenti di avvio del ciclo delle *performance* sono ancora insufficienti nei contenuti e nel metodo. Rispetto all'anno precedente si rileva un progressivo miglioramento, ma esso è ancora ridotto e procede lentamente. Tra le aree più critiche si segnalano:

- modesta capacità di programmare e misurare le *performance*, che si evidenzia in obiettivi, indicatori e *target* non sempre adeguati;
- inadeguata integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio;
- autoreferenzialità degli strumenti di avvio del ciclo della *performance*, che si traduce nella scarsa trasparenza e partecipazione interna ed esterna;
- insufficiente visione sistemica che caratterizza l'approccio di molte amministrazioni al ciclo di gestione delle *performance* e che si traduce in strumenti poco coerenti tra loro;
- scarso collegamento tra il ciclo di gestione delle *performance* e le azioni necessarie al contenimento dei costi, particolarmente utili alla luce dei provvedimenti normativi recentemente adottati (*spending review*);
- limitata finalizzazione degli strumenti di avvio del ciclo di *performance* rispetto alle esigenze di valutazione organizzativa e individuale.
- modesta attenzione, nelle amministrazioni dotate di articolazioni periferiche, per la misurazione, valutazione e trasparenza delle *performance* di queste unità.

L'analisi evidenzia alcuni *trend* generali ma, al contempo, anche una significativa **differenziazione** tra le amministrazioni. Tale circostanza testimonia che è possibile attuare la riforma con risultati positivi, poiché **esistono buoni esempi** sulla *performance*, sulla trasparenza e sulla qualità. Nel contempo, questa circostanza induce anche a riflettere sulla necessità di tenere conto delle differenze esistenti tra le diverse amministrazioni, coerentemente con le specifiche attività svolte da ciascuna di esse e tenendo conto anche delle risorse effettivamente disponibili e del grado di maturazione della cultura della valutazione.

Rimandando per gli approfondimenti specifici ai rapporti individuali predisposte per ciascuna amministrazione, è opportuno citare alcuni buoni esempi individuati nell'analisi.

Con riferimento alla **programmazione, misurazione e valutazione delle performance**, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha sviluppato un sistema di indicatori e

target, che si distingue per la presenza di un numero non trascurabile di indicatori di *outcome*. L'ENAC ha adottato un piano di *performance* completo e ben impostato.

Riferendosi alla **trasparenza**, per quanto concerne la pubblicazione dei dati, spiccano le amministrazioni che hanno reso disponibili sui propri siti dati funzionali al controllo sociale dell'azione pubblica quali costi dei servizi (Inpdap, ora Inps) e tempi medi dei procedimenti (Enpals, ora Inps, ed Ente Parco Maddalena). Altre amministrazioni si distinguono invece per la completezza e aggiornamento di alcune informazioni. In tema di incarichi e consulenze, spiccano l'Aifa per l'aggiornamento dei dati e l'Inail per la pubblicazione di dati relativi anche alle proprie articolazioni periferiche. In materia di contratti pubblici, il Ministero della Giustizia per i dati relativi ai bandi di gara per l'acquisto di beni e servizi. Infine, si segnalano alcune buone esperienze riguardo alla promozione di iniziative in tema di integrità quali l'esercizio di mappatura del rischio condotto dal Ministero degli Affari Esteri e il modello di organizzazione e gestione predisposto dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (

Per quanto concerne gli **standard di qualità**, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha definito standard di qualità con un processo trasparente e partecipativo. Il Ministero dello sviluppo economico ha sviluppato, nel dettaglio, le informazioni riguardanti i propri procedimenti amministrativi. Il Ministero dell'interno ha predisposto il monitoraggio trimestrale sul rispetto degli standard. L'ENEA ha elaborato un questionario sulla soddisfazione degli utenti.

3 RACCOMANDAZIONI DELLA COMMISSIONE

L'analisi svolta e le criticità rilevate consentono di individuare le più significative aree di intervento. A parere della Commissione, i problemi più rilevanti sono tre.

In primo luogo, esiste un **problema di applicazione** delle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009. Da questo punto di vista, occorre osservare che le sanzioni previste nel decreto in caso di totale inadempienza, di attuazione parziale o di adempimento meramente formale, appaiono di non immediata attivazione. Il principale meccanismo sanzionatorio previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 è costituito dal divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione dei vari strumenti previsti. Esistono, poi, alcune possibili sanzioni a livello generale (l'amministrazione inadempiente non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati). Dal canto suo, la Commissione non ha alcun potere sanzionatorio nei confronti delle amministrazioni ma soltanto di orientamento e 'persuasione morale' (*moral suasion*), per esempio, con la pubblicazione di informazioni specifiche su ciascuna amministrazione, oltre che di segnalazione delle inadempienze al Dipartimento della Funzione Pubblica. In questo quadro, da ultimo, la Commissione si è attivata richiamando alle amministrazioni

le implicazioni derivanti dalle responsabilità dirigenziali². Con riferimento specifico al tema della trasparenza, la delega contenuta nell'articolo 1 comma 35 della Legge n. 190/2012 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", va nella giusta direzione, rafforzando significativamente il sistema dei controlli concernente gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

In secondo luogo, c'è un **problema di complessità** della materia che si traduce in adempimenti onerosi da attuare da parte delle amministrazioni, con una conseguente difficoltà in termini di gestione del cambiamento. A parere della Commissione è necessario un **intervento di semplificazione e razionalizzazione** degli strumenti del ciclo di gestione delle *performance*. Si tratta di un livello sul quale la Commissione può incidere più direttamente, attraverso la propria funzione di regolazione, indirizzo, coordinamento e accompagnamento delle amministrazioni. In questo senso, la Commissione, anche nel presente rapporto, ha focalizzato l'analisi sulle criticità più rilevanti, concentrando su di esse le indicazioni di miglioramento. Per l'avvio del ciclo 2013, la Commissione è orientata a operare interventi di semplificazione, tenendo conto del costo opportunità degli adempimenti richiesti alle amministrazioni, considerate le risorse umane e finanziarie disponibili, per finalizzare il ciclo della performance verso ricadute misurabili e valutabili.

Il terzo e ultimo problema è quello della **responsabilizzazione delle amministrazioni nell'attuazione della riforma**. L'analisi ha evidenziato che gli indirizzi generali formulati dalla Commissione (contenuti nelle delibere adottate nell'ultimo triennio) e gli indirizzi specifici rivolti alle singole amministrazioni (contenuti nei rapporti di monitoraggio pubblicati nel 2011) sono stati recepiti solo parzialmente. È opportuno ricordare che, ai sensi dell'art 3 del D.Lgs. n. 150/2009, la responsabilità di attuare i principi generali della riforma (miglioramento della qualità, misurazione e valutazione delle *performance*, merito, trasparenza) è attribuita direttamente alle amministrazioni e, in particolare, all'organo di indirizzo politico amministrativo e ai dirigenti di ciascuna amministrazione. Agli Organismi indipendenti di valutazione della performance è attribuita la responsabilità di garantire la corretta applicazione degli strumenti del ciclo di gestione della *performance*. La Commissione, invece, ha una funzione di indirizzo, coordinamento, supporto metodologico e di monitoraggio. La Commissione raccomanda alle amministrazioni di **prestare la dovuta attenzione all'attuazione degli indirizzi da essa formulati e ripetutamente trasmessi, anche individualmente**. Raccomanda, inoltre, agli Organismi indipendenti di valutazione della performance di monitorare in maniera sistematica l'evoluzione del ciclo della performance e **segnalare, ove necessario, le carenze riscontrate**. Per facilitare questo processo, le criticità emerse dall'analisi documentale, suggeriscono di puntare, ancor più di quanto già fatto, su strumenti di interlocuzione diretta (tavoli tecnici, incontri su temi specifici) per

² <http://www.civit.it/?p=6419>

sensibilizzare e orientare le amministrazioni all'utilizzo di strumenti tecnici (informazioni, dati, tecniche di analisi) necessari a governare i processi complessi.

4 IL LIVELLO DI ATTUAZIONE

Con riferimento all'anno 2012, le amministrazioni pubbliche centrali tenute a dare avvio al ciclo di gestione della *performance* sono ottanta³. Queste amministrazioni devono adottare tutti gli strumenti previsti, ossia il piano della *performance*, il programma triennale per la trasparenza e l'integrità, il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e gli standard di qualità. In realtà, come si è detto, il livello di attuazione è stato solo parziale e, in alcuni casi, molto ridotto.

Alla data del presente rapporto, le amministrazioni **totalmente inadempienti** – che non hanno adottato nessuno degli strumenti previsti nel 2012 – sono state undici (circa il 14%). Si tratta di due enti di ricerca, sei enti parco e tre "altri enti" (si veda anche l'Allegato 1); tali enti sono di piccole dimensioni o settoriali e, quindi, il risultato deve essere interpretato in termini relativi. La situazione è sostanzialmente immutata rispetto all'anno precedente.

Maggiormente rilevanti sono i dati riguardanti le amministrazioni che sono state **parzialmente inadempienti**, ossia non hanno adottato - nel 2012 - uno o più degli strumenti previsti.

Il 30% delle amministrazioni (24 su 80) è inadempiente rispetto al piano della *performance*. Sono inadempienti: due ministeri (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali), sei enti di ricerca, sette enti parco e nove "altri enti". Si rileva un peggioramento della situazione rispetto all'anno precedente (nel 2011, le amministrazioni inadempienti erano il 13,6 % del totale e tra essi non compariva nessun ministero).

Il 27,5% delle amministrazioni (22 su 80) è inadempiente rispetto al sistema di misurazione e valutazione delle *performance*. Sono inadempienti: un ministero (Ministero dell'Interno), cinque enti di ricerca, otto enti parco, otto altri enti. La situazione è sostanzialmente immutata rispetto all'anno precedente.

³ Occorre rilevare che, a seguito delle soppressioni e degli accorpamenti che hanno interessato alcune amministrazioni, le amministrazioni centrali destinatarie della riforma si sono ridotte di 8 unità (da 88 nel 2011 a 80 nel 2012). In particolare, INPDAP e ENPALS nel 2012 sono state accorpate all'INPS (Articolo 21 del D.L. n. 201/2011). DigitPA e Agenzia Innovazione sono state accorpate nell'Agenzia per l'Italia Digitale (Articolo 20 del D.L. n. 83/2012). Inoltre, sono stati soppressi o accorpati: l'Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente (ISIAO), l'Agenzia per le ONLUS, l'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN), l'Unione Nazionale per l'Incremento delle Razze Equine (UNIRE), l'Istituto Nazionale per Studi ed Esperienze di Architettura Navale (INSEAN).

Il 40% delle amministrazioni (32 su 80) è inadempiente rispetto al programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Sono inadempienti: undici enti di ricerca, dieci enti parco e undici enti pubblici. Si rileva un peggioramento della situazione rispetto all'anno precedente (nel 2011, gli enti inadempienti erano il 10,5% del totale anche se tra essi compariva un ministero).

Circa il 54% delle amministrazioni (43 su 80) è inadempiente rispetto all'obbligo di trasmissione alla Commissione degli standard di qualità, anche laddove gli standard siano presenti nella carta dei servizi. Pur permanendo una criticità in termini assoluti, si rileva un miglioramento rispetto all'anno precedente (nel 2011, gli enti inadempienti erano il 67% del totale e tra essi comparivano quattro ministeri). Va comunque rilevato che, per questo specifico ambito, esistono differenze significative tra le varie amministrazioni che non tutte effettuano una erogazione diretta di servizi all'esterno.

L'Allegato 1 riporta il dettaglio dell'adozione degli strumenti di avvio del ciclo della *performance* da parte delle singole amministrazioni.

5 I RISULTATI DELL'ANALISI

Al fine di valutare gli aspetti sostanziali dell'attuazione della riforma, è stata realizzata un'analisi approfondita degli strumenti di avvio del ciclo della *performance*.

In particolare, l'analisi ha riguardato le amministrazioni che:

- hanno inviato alla CiVIT i Piani della *performance* entro la data del 31/07/2012;
- hanno inviato alla CiVIT un aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* entro la data del 31/07/2012;
- hanno inviato alla CiVIT i Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità entro la data del 01/09/2012;
- hanno inviato alla CiVIT gli standard di qualità entro la data del 01/09/2012.

Il campione di analisi, è costituito da cinquantasei amministrazioni⁴, per le quali si è provveduto ad analizzare almeno uno dei documenti di avvio del ciclo. Considerando che le amministrazioni centrali tenute ad attuare la riforma sono complessivamente ottanta unità, la dimensione quantitativa del campione può considerarsi pienamente rappresentativa della popolazione di riferimento (70%). Riferendosi agli strumenti, nel presente rapporto sono stati analizzati:

- 50 piani della *performance* che si riferiscono al triennio 2012-2014,

⁴ Nell'analisi dei documenti relativi ai Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e agli Standard di qualità dei servizi - avendo essi una valenza pluriennale - si fa anche riferimento a quelli approvati nel 2011 ma ancora in vigore nel 2012.

- 46 programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, relativi al triennio 2012-2014⁵,
- 9 aggiornamenti dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*,
- 15 standard di qualità.

L'Allegato 1 riporta il dettaglio delle amministrazioni e dei documenti oggetto di analisi nel presente rapporto.

L'analisi effettuata nel presente rapporto utilizza, come base di partenza, la stessa metodologia (griglie di valutazione) già impiegata nei monitoraggi realizzati nel 2011. Tale scelta dipende dalla volontà di garantire continuità tra i diversi monitoraggi, tenuto conto, inoltre, dell'ampia condivisione raggiunta sulla metodologia, attraverso una consultazione pubblica degli OIV e delle amministrazioni. Tuttavia, la Commissione ha ritenuto anche opportuno, in questo secondo ciclo della *performance*, sviluppare un'analisi di tipo qualitativo volta a evidenziare criticità e miglioramenti, in relazione a dimensioni ritenute prioritarie. La presentazione dei risultati dell'analisi è, quindi, cambiata. In primo luogo, i risultati si focalizzano su alcuni ambiti prioritari della *performance*, della trasparenza e della qualità (che sono sviluppati nei successivi paragrafi). In secondo luogo, i risultati sono presentati in maniera integrata per tutti i documenti di avvio del ciclo di gestione della *performance* (laddove, invece, i precedenti monitoraggi riguardavano i singoli documenti). Infine, oltre al presente rapporto generale, saranno pubblicate le schede di analisi individuale per ogni amministrazione. Va anche sottolineato che, considerate le differenze tra i diversi comparti e tra gli enti all'interno dello stesso comparto (per dimensioni, per natura dell'attività svolta, per caratteristiche organizzative) ai valori di sintesi non possono essere attribuite valenze o implicazioni di carattere comparativo e, pertanto, si è ritenuto preferibile puntare l'attenzione sulle singole amministrazioni, pur considerate nel contesto di riferimento.

5.1 ASPETTI TRASVERSALI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

5.1.1 Integrazione tra documenti

L'integrazione tra i diversi documenti previsti dal ciclo della *performance* costituisce uno degli aspetti ritenuti prioritari dalla Commissione, quale indicatore del livello di maturità da parte delle amministrazioni nell'avvio del ciclo.

In generale, si rileva una **scarsa integrazione** tra i vari strumenti di avvio del ciclo di gestione della *performance*. Gli aspetti più critici sono:

⁵ Si fa presente che si è tenuto conto dei Programmi triennali sulla Trasparenza 2012-14 di ENPALS e INPDAP come unità autonome per garantire la comparazione con il Programma triennale sulla Trasparenza dell'anno precedente.

- a) la scarsa integrazione tra il piano della *performance* e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Questi due documenti dovrebbero contenere rinvii reciproci; invece, solo il 53% dei piani menziona il relativo programma e, a loro volta, solo il 32% dei programmi contiene riferimenti al piano della *performance*;
- b) la scarsa integrazione tra il piano della *performance* e gli standard di qualità. Questi due documenti dovrebbero essere chiaramente collegati; invece, solo il 35% dei piani menziona i relativi standard e, a loro volta, solo il 38% degli standard contiene riferimenti al piano della *performance*.
- c) la scarsa integrazione tra i sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* e gli standard di qualità. Anche questi due documenti dovrebbero essere strettamente collegati, condividendo la misurazione della qualità; invece, solo il 40% dei sistemi menziona i relativi standard.

5.1.2 Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni è un importante aspetto ai fini dell'implementazione di un ciclo della *performance* non autoreferenziale.

Tabella 1 : Esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder

	Ministeri	Enti Previdenziali	Enti Parco	Enti di Ricerca	Altri Enti	Totale Amm.ni
Piano	80%	50%	77%	77%	42%	67%
Programma	57%	50%	55%	60%	30%	50%
Sistema	45%	100%	47%	75%	50%	58%
Standard	18%	33%	25%	33%	20%	24%

La Tabella 1 riporta, suddivisa per comparto, la percentuale di amministrazioni che, per i diversi documenti, esplicitano le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. Emerge una **evidente criticità** costituita dalla consistente quantità di documenti che nemmeno menzionano le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. Infatti, solo il 24% delle amministrazioni illustra modalità di coinvolgimento per gli Standard di qualità fino ad un massimo del 67% per i Piani. E' presumibile che l'effettivo coinvolgimento sia ancora minore giacché tali iniziative sono limitate e, anche quando avviate, non sono supportate da effettive evidenze.

5.2 PERFORMANCE

In questa sezione si riportano le principali evidenze che emergono dall'analisi dei Piani della *performance* 2012-2014.

In continuità con il monitoraggio effettuato dalla Commissione sui Piani della *performance* 2011, i cui criteri di valutazione sono stati condivisi con gli OIV di ciascuna amministrazione⁶, in Tabella 2 si riportano i valori generali in termini sia di conformità (*compliance* rispetto al D.Lgs. n. 150/2009 e alle delibere CIVIT) sia di qualità generale del documento per l'anno 2012, nonché i miglioramenti (o peggioramenti) riscontrati.

Tabella 2: Conformità e Qualità dei Piani della *performance* 2012 e variazione rispetto al 2011

	2012		variazione percentuale 2012 su 2011	
	Conformità	Qualità	Conformità	Qualità
Ministeri	87%	44%	10%	4%
Ente Previdenziale	65%	40%	-7%	0%
Ente Parco Nazionale	68%	32%	13%	3%
Ente di Ricerca	66%	40%	1%	2%
Altri Enti	58%	35%	7%	1%
Totale Amministrazioni	69%	37%	7%	2%

Con riferimento al **comparto dei Ministeri** si nota un miglioramento sia della conformità (+10%), sia della qualità dei contenuti dei Piani (+4%). In ogni caso, in termini assoluti, la qualità dei piani è ancora bassa (44%).

Il **comparto degli Enti Previdenziali** evidenzia una criticità, poiché i valori segnalano un peggioramento rispetto all'anno precedente (-7%) per la conformità, mentre rimane stabile la qualità. Si tratta dell'unico comparto in controtendenza a causa delle difficoltà organizzative connesse alle operazioni di accorpamento di INPDAP e ENPALS in INPS. Similmente agli altri comparti, anche negli enti previdenziali la criticità maggiore è costituita dalla qualità dei contenuti dei piani (40%).

Il **comparto degli Enti Parco** registra un miglioramento sia della conformità (+13%), sia della qualità dei contenuti dei Piani (+3%). Tuttavia, la qualità dei piani è più bassa rispetto agli altri comparti (32%).

Il **comparto degli Enti di Ricerca** non fa registrare miglioramenti significativi. In attesa di un chiarimento del quadro normativo e ulteriori indirizzi congiunti CIVIT-ANVUR, si sottolinea il comportamento difforme tra pochi enti che hanno inserito esplicitamente gli obiettivi legati alla ricerca e molti enti che si sono invece limitati, anche a livello di *performance* organizzativa, alla sola attività amministrativa.

Negli **altri Enti pubblici** si rileva un miglioramento della conformità (+7%), mentre la qualità dei Piani resta sostanzialmente invariata (+1%). In valori assoluti, la qualità dei piani è bassa (35%).

L'analisi generale indica chiaramente che **la principale criticità è la scarsa qualità dei Piani della performance**. Nel seguito dell'analisi, anche al fine di mettere in condizione le amministrazioni di intervenire sugli elementi di maggior rilevanza, l'attenzione si focalizza su alcuni ambiti che la Commissione ritiene prioritari, ovvero: 1) gli obiettivi,

⁶ <http://www.civit.it/?p=3890>

gli indicatori e i *target*; 2) il collegamento con il ciclo di bilancio; 3) il coordinamento tra centro e sedi periferiche.

5.2.1 *Obiettivi, indicatori e target*

Gli **obiettivi** (strategici e operativi) costituiscono uno degli elementi fondamentali che guidano l'intero ciclo della *performance*; pertanto, si è proceduto a un'analisi della loro effettiva presenza nei Piani della *performance*, valutandone il livello di appropriatezza metodologica.

In generale, l'analisi evidenzia che i Piani contengono effettivamente sia gli obiettivi strategici (nel 94% dei casi), sia quelli operativi (nel 90% dei casi). Tuttavia, sotto il profilo metodologico, tali **obiettivi non sono sempre appropriati**. Alcune evidenze supportano una tale osservazione:

- gli obiettivi non sono sempre misurati (o misurabili). Infatti, nel 33% dei piani analizzati, gli obiettivi non sono sistematicamente misurati attraverso appositi indicatori. Inoltre, nel 40% dei piani analizzati, gli obiettivi non sono regolarmente accompagnati dai valori *target*.
- gli obiettivi non sono sempre espressi in maniera appropriata (scarsamente comprensibili). Infatti, l'11% degli obiettivi strategici analizzati è risultato essere scarsamente comprensibile, mentre il 39% lo è solo parzialmente .

La Commissione raccomanda alle amministrazioni di:

1. definire gli obiettivi in maniera tale che siano misurabili e valutabili, facendo in modo che gli obiettivi (strategici e operativi) siano sempre accompagnati da opportuni indicatori di *performance* e da valori *target*;
2. definire gli obiettivi – soprattutto quelli strategici – in maniera tale che essi possano chiarire le finalità che l'amministrazione nel suo complesso intende perseguire nei confronti degli *stakeholder*. A tal fine. Le amministrazioni devono garantire: a) l'effettiva comprensibilità di tali obiettivi (evitando, ad esempio, l'utilizzo di tecnicismi e sigle dal contenuto non specificato); b) la specificazione delle finalità e non tanto delle azioni necessarie per perseguire tali finalità (più proprie di un piano operativo di attività piuttosto che di un obiettivo strategico); c) la sinteticità di quanto riportato (evitando lunghe descrizioni di “buoni propositi” a cui spesso non corrispondono né indicatori né *target*).

Il **comparto dei Ministeri** fa registrare una situazione migliore rispetto alla media delle amministrazioni. Infatti, gli obiettivi sono sempre misurati attraverso indicatori di *performance* e sono regolarmente accompagnati dai valori *target*. La criticità principale, in questo comparto, è costituita dalla comprensibilità degli obiettivi strategici: l'8% degli obiettivi strategici analizzati è scarsamente comprensibile, mentre il 36% lo è solo parzialmente. Pertanto, si raccomanda ai Ministeri di prestare particolare attenzione alla raccomandazione di cui al precedente punto 2.

Nel **comparto degli Enti Previdenziali**, gli obiettivi non sono misurati attraverso indicatori e *target* nel 25% dei casi. Inoltre, gli obiettivi strategici sono formulati in maniera poco appropriata. Infatti, il 9% degli obiettivi strategici analizzati è scarsamente comprensibile, mentre il 66% lo è solo parzialmente. Si raccomanda di dar seguito alla raccomandazione di cui al precedente punto 2.

Gli Enti di ricerca, gli Enti Parco e gli altri Enti mostrano una situazione tra loro simile e, nel complesso, più critica rispetto ai Ministeri e agli Enti previdenziali. Gli obiettivi non sono sistematicamente presenti nei piani in circa il 10% dei casi. Inoltre, per circa il 50% degli obiettivi strategici, non esiste una misurazione degli obiettivi attraverso indicatori e *target*. Con riferimento al livello di appropriatezza, la situazione degli Enti di ricerca e degli Enti parco appare più critica di quella degli altri Enti. Infatti, negli Enti di ricerca, il 18% degli obiettivi strategici analizzati è scarsamente comprensibile, mentre il 27% lo è solo parzialmente. Queste percentuali sono, rispettivamente, del 15% e 43%, negli Enti Parco, e del 4% e 23%, negli altri Enti. Si raccomanda di dar seguito alle due raccomandazioni in merito agli obiettivi, in precedenza formulate (punti 1 e 2).

È stato realizzato un **approfondimento in merito agli indicatori di performance**. Data la complessità di tale analisi, si è ristretto il campo di indagine a un sottoinsieme di 21 amministrazioni (i risultati sono riportati nella Tabella 3). È stata dunque esaminata l'appropriatezza metodologica degli indicatori in termini di: a) comprensibilità dell'indicatore (evitando, ad esempio, l'utilizzo di sigle dal contenuto non specificato); b) comprensibilità della formula di calcolo (ad esempio, un errore frequente è quello di riportare indicatori di processo del tipo "stato di avanzamento del piano di attività" senza chiarire come viene calcolato). Utilizzando questi due criteri risulta il 69% di indicatori appropriati, il 23% parzialmente appropriati e l'8% non appropriato; riguardo a queste due ultime categorie maggiormente critica è la classe di indicatori di processo (di cui molti sono del tipo "stato di avanzamento del piano di attività", come già citato nell'esempio precedente). Un altro criterio che risulta di uguale importanza, rispetto a quelli già considerati per la valutazione di appropriatezza metodologica, è costituito dalla presenza della fonte dei dati; in pochi casi viene riportata tale informazione e raramente si sviluppa una scheda anagrafica dell'indicatore.

Tabella 3: Appropriatezza metodologica degli indicatori

TIPOLOGIA INDICATORE	APPROPRIATO	PARZIALMENTE APPROPRIATO	NON APPROPRIATO	TOTALE INDICATORI
Customer Satisfaction	91%	9%	0%	2%
Input	78%	16%	6%	7%
Outcome	79%	21%	0%	18%
Output	61%	24%	14%	50%
Processo	35%	44%	21%	23%
Media totale	69%	23%	8%	100%

Riguardo alle tipologie di indicatori utilizzati la metà risulta essere di output e il 23% di processo; il valore 18% relativo agli indicatori di *outcome* è caratterizzato da tre

amministrazioni (ENAC, Ministero del Lavoro e Area Trieste) che presentano un valore molto più alto rispetto alle altre amministrazioni. Risulta certamente basso il valore 7% relativo agli indicatori di *input* (legati principalmente alle risorse utilizzate) mentre il valore 2% per gli indicatori di soddisfazione dell'utenza va anche legato al fatto che molte delle amministrazioni analizzate svolgono solo in parte servizi direttamente rivolti all'utenza; tuttavia, anche nei casi in cui ciò succede (si pensi, ad esempio, agli uffici periferici di alcuni ministeri) non sembra esserci una significativa presenza di tali indicatori.

5.2.2 Collegamento con il ciclo di bilancio

Il collegamento tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico-finanziaria e bilancio è analizzato in termini di associazione delle risorse agli obiettivi strategici nei Piani della *performance* e, per i Ministeri, anche in termini di collegamento tra Piano della *performance* e la Nota integrativa al Bilancio preventivo che, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs n. 91/2011, coincide con Il "Piano degli indicatori e risultati attesi di Bilancio".

Focalizzando l'analisi sui **Ministeri**, nella Tabella 4 si riportano le principali voci previste nella Nota integrativa che dovrebbero trovare una coerenza con il Piano della *performance*; per ciascuna di queste voci è stata condotta un'analisi volta a verificare la coincidenza (nulla, totale o parziale) tra i due documenti. La coincidenza è ampia su Missioni, Programmi di spesa e Centri di Responsabilità Amministrativa (CDR), tranne che nel 20% dei Piani, (dove manca il CDR "Gabinetto e uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro").

Tabella 4: Collegamento Piano delle performance rispetto a Nota integrativa al bilancio preventivo per i 10 Ministeri

Criteria	SI	Parzialmente	NO
Missioni	80%	20%	0%
Programmi di spesa	80%	20%	0%
Priorità politica	90%	0%	10%
Centro di Responsabilità	80%	20%	0%
Obiettivi strategici/strutturali	30%	70%	0%
Indicatori	30%	50%	20%
Target anno t	30%	50%	20%
Target anno t+1	10%	40%	50%
Target anno t+2	10%	40%	50%
Risorse finanziarie su obiettivi strategici	30%	50%	20%

Sono quasi sempre presenti le priorità politiche, spesso coincidenti con le aree strategiche. Per quanto riguarda gli obiettivi, solo nel 30% dei Piani c'è perfetta coincidenza tra gli obiettivi del Piano e della Nota Integrativa. Negli altri casi si registrano situazioni diversificate: vi sono casi in cui nel Piano sono riportati obiettivi strategici aggiuntivi (riguardanti la trasparenza e la "spending review"); altri casi in cui

gli obiettivi strutturali della Nota integrativa non sempre sono riportati, pur essendoci coincidenza tra gli obiettivi strategici (anche se questi ultimi non sono sempre presenti nel corpo del Piano bensì nella Direttiva generale per l'azione amministrativa, che tuttavia ne costituisce un allegato). E' importante sottolineare che, in genere, agli obiettivi strutturali sono associate la maggior parte delle risorse finanziarie gestite (in alcuni casi oltre il 90% del totale delle risorse).

Le differenze più significative tra Piano e Nota integrativa si manifestano con riferimento a indicatori e *target*. Avendo come base di analisi gli obiettivi strategici comuni ai due documenti, si evidenzia come alcuni Piani non riportano indicatori e *target* presenti nella Nota integrativa, oppure li riportano solo per il primo anno, o con differenze talvolta rilevanti. Inoltre, solo nel 30% dei Piani vi è coincidenza di risorse assegnate agli obiettivi comuni; in metà dei documenti esaminati vi è coincidenza parziale (o perché fanno riferimento solo al primo anno, oppure perché le risorse coincidono soltanto su alcuni obiettivi); nel rimanente 20% dei casi le risorse della Nota Integrativa non sono riportate nel Piano.

Riguardo agli **Enti pubblici nazionali**, la Tabella 5 evidenzia una situazione generale complessivamente negativa che, in linea di massima, riproduce quella dell'anno precedente; per nessuno degli enti previdenziali e degli altri enti risultano risorse economico-finanziarie associate agli obiettivi strategici. Le percentuali per gli enti di ricerca risultano basse (con un peggioramento rispetto al Piano 2011), mentre la situazione è lievemente migliore per gli Enti Parco, anche con riferimento all'anno precedente).

Tabella 5 :Presenza di risorse economico-finanziarie associate agli obiettivi strategici

Enti pubblici nazionali	2012	2012 su 2011
Enti Previdenziali	0%	0%
Enti di Ricerca	30%	-20%
Enti Parco	38%	0%
Altri Enti	0%	0%

Da notare che in alcuni casi le risorse sono collegate alle unità organizzative a cui però possono corrispondere obiettivi trasversali, determinando di fatto l'impossibilità di risalire alle risorse per gli obiettivi strategici. In qualche altro caso, infine, è presente l'indicazione delle risorse umane (spesso molto generica) senza però la quantificazione del relativo costo.

La Commissione raccomanda alle amministrazioni di sviluppare i Piani della performance in modo tale da rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse assegnate per il loro raggiungimento. Ciò al fine di rendere possibile l'effettiva accountability sull' utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati. Inoltre, il collegamento tra obiettivi e risorse è necessario per realizzare una revisione della spesa selettiva ed efficace.

5.2.3 *Articolazione a livello territoriale*

L'analisi dei Piani della *performance* ha evidenziato l'esistenza di un numero consistente di amministrazioni con sedi periferiche (in particolare, ministeri, enti previdenziali e alcuni enti di ricerca) con una sensibile variabilità in termini di numerosità, di complessità e di distribuzione sul territorio.

La definizione degli obiettivi a livello di singola sede periferica avviene soltanto per alcune amministrazioni. In molti casi, è assente o carente l'individuazione del reale contributo, del ruolo svolto e degli obiettivi specifici delle sedi periferiche. Conseguentemente si determina l'impossibilità di determinare la *performance* delle singole sedi né tantomeno è possibile effettuare un *benchmarking* tra sedi che svolgono attività confrontabili.

La Commissione raccomanda alle amministrazioni articolate in sedi periferiche di coinvolgere attivamente tali sedi nell'ambito dei Piani della *performance*, definendo obiettivi specifici che consentano di valutarne le *performance*, specialmente considerato che tale livello organizzativo svolge un ruolo prevalente nell'erogazione dei servizi.

5.2.4 *Obiettivi individuali dei dirigenti*

L'individuazione degli obiettivi individuali dei dirigenti nei Piani della *performance* ha visto comportamenti abbastanza differenziati in merito alle modalità con cui tali informazioni sono state sviluppate. La casistica più frequente è quella di riportare, soprattutto negli enti di grande dimensione, gli obiettivi organizzativi del personale dirigente di prima fascia; solo in alcuni casi si riportano anche le schede per il personale dirigente di seconda fascia (ad esempio, Ministero della Difesa e Ministero dei Trasporti). Da notare che in alcuni casi non sono riportati gli obiettivi degli organi di staff (ad esempio, il gabinetto del Ministro).

Molto spesso si riportano le strutture organizzative di riferimento per ciascun obiettivo senza indicazione del responsabile e, soprattutto quando all'obiettivo concorrono più strutture, diventa difficile, se non impossibile, risalire all'insieme degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente.

A eccezione di rari casi (ad esempio, Ministero dell'Ambiente), quasi mai nei Piani sono riportati gli obiettivi individuali specifici (ossia quelli che non coincidono con gli obiettivi della unità organizzativa di appartenenza del dirigente).

Allo stesso modo, in rari casi (ad esempio, nel CNR), sono riportati i comportamenti attesi, nonché gli indicatori relativi alla capacità di differenziazione dei giudizi.

La Commissione raccomanda alle amministrazioni di indicare con maggiore chiarezza nei Piani della *performance* (anche eventualmente in allegato), tutti gli obiettivi assegnati almeno ai dirigenti di prima fascia.

5.2.5 *Aggiornamenti dei Sistemi*

Nonostante le criticità evidenziate dalla CiVIT nel rapporto di monitoraggio sui Sistemi di misurazione e valutazione 2011⁷, poche amministrazioni hanno proceduto all'aggiornamento di tali documenti. Gli aggiornamenti effettuati sono di modesta entità e, pertanto, permangono le criticità evidenziate nel summenzionato rapporto.

Un elemento di rilievo è costituito dal fatto che alcune amministrazioni, in particolare i Ministeri, hanno approvato documenti applicativi (ad esempio, il Ministero del Lavoro) oppure decreti che, pur non aggiornando i sistemi, di fatto ne modificano il contenuto o l'effettiva applicazione. E' pertanto necessario, al fine di garantire un adeguato livello di trasparenza e un corretto funzionamento, che le iniziative che impattano sul sistema si traducano in un effettivo aggiornamento dello stesso.

Confermando la scarsa rilevanza delle modifiche introdotte con gli aggiornamenti, i principali interventi sui Sistemi hanno riguardato una più puntuale specificazione del calcolo del coefficiente di presenza (ad esempio, Ministero degli Affari Esteri) o un aggiornamento normativo (riferimento al DPCM del 26 gennaio 2011 sulla valutazione individuale dei ricercatori per ISTAT e INRIM).

Da notare che le variazioni a volte sono peggiorative; ad esempio, non vi sono più riferimenti alla capacità di differenziazione dei giudizi e alle procedure di calcolo per i punteggi sintetici individuali, al supporto da parte del controllo di gestione.

La Commissione raccomanda alle amministrazioni di procedere a un aggiornamento dei Sistemi, per valorizzarne la effettiva funzione strumentale a supporto del miglioramento della performance, anche tenendo conto delle criticità già evidenziate nel rapporto di monitoraggio sui Sistemi di misurazione e valutazione 2011

5.3 **TRASPARENZA**

Nella sua attività di monitoraggio dell'aggiornamento dei Programmi triennali, la Commissione ha rilevato il grado di miglioramento dei documenti 2012-2014 rispetto alle aree critiche evidenziate dal monitoraggio 2011. **Nel complesso**, le amministrazioni hanno esibito una **limitata capacità di adeguamento** delle proprie attività di programmazione **alle raccomandazioni emerse dal Monitoraggio 2011:**

- a) l'approfondimento della connessione tra il Programma e il Piano della *performance*, posto che il primo documento dovrebbe riportare gli obiettivi del Piano riferibili alla trasparenza, al fine di comunicarli e renderli comprensibili all'interno e all'esterno dell'amministrazione;

⁷ <http://www.civit.it/?p=4819>

- b) l' effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di elaborazione del Programma;
- c) l'efficace comunicazione verso l'esterno per diffondere i contenuti del Programma e i risultati intermedi e finali del processo di attuazione;
- d) lo sviluppo di iniziative tese a favorire la cultura dell'integrità imperniata sull'adozione degli strumenti di mappatura attraverso cui è possibile analizzare le diverse aree di rischio anche in via preventiva;
- e) la previsione di modalità e strumenti di monitoraggio dell'attuazione del Programma.

Le amministrazioni che hanno migliorato il proprio Programma hanno mostrato una maggiore sensibilità con riguardo alla previsione di modalità e strumenti idonei al monitoraggio e all'integrazione tra Programma e Piano della *performance*. Minore attenzione, invece, è stata prestata all'esigenza di coinvolgere gli *stakeholder*. Data la percentuale esigua di progressi, restano particolarmente critiche aree quali comunicazione e mappatura dei rischi.

Il miglioramento, inoltre, si è distribuito selettivamente tra comparti. In particolare, il miglioramento dei **Ministeri** si è focalizzato prevalentemente sul collegamento tra Programma e Piano della *performance*, interessando anche coinvolgimento degli *stakeholder* e monitoraggio. Progressi su quest'ultima dimensione sono presenti anche nei comparti degli **Enti di Ricerca** e degli **Enti Parco**. Questi ultimi non hanno fatto registrare alcun progresso sulle altre dimensioni fatta eccezione per l'integrazione tra i documenti di *performance* e trasparenza. Gli **Enti Previdenziali** e gli **Altri Enti**, infine, evidenziano progressi limitati su tutte le dimensioni.

Di seguito, sono illustrati i risultati complessivi del monitoraggio. I risultati sono aggregati in tabelle per affinità tematica. Va ricordato che si tratta di indicazioni di tipo programmatico, la cui effettività va verificata attraverso l'analisi delle attività concretamente poste in essere e che non sempre trovano riscontro, per esempio, nelle evidenze emerse dal monitoraggio sulle attestazioni degli OIV e riportate nei due "Rapporti sullo stato dell'arte della trasparenza nei Ministeri e negli Enti Pubblici Nazionali"⁸.

La Commissione raccomanda alle amministrazioni di attuare le indicazioni contenute nella delibera 2/2012 funzionali all'obiettivo di migliorare le condizioni per il controllo sociale sull'attività svolta.

⁸ <http://www.civit.it/?p=6033>

<http://www.civit.it/?p=6296>

5.3.1 Le attività per la pubblicazione dei dati

Nella Tabella 6 sono riportate le indicazioni contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità relativamente al processo di pubblicazione dei dati nella sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito".

Tabella 6: Indicazioni sui dati da pubblicare nella sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito"

Critero	Numerosità	Totale Amm.ni	Ministeri	Enti Previdenziali	Enti Parco Nazionale	Enti di Ricerca	Altri Enti
Indicazione Uffici responsabili individuazione dati	34	74%	73%	50%	82%	90%	60%
Indicazione Uffici responsabili pubblicazione dati	34	74%	82%	50%	73%	90%	60%
Indicazione Dirigenti responsabili individuazione dati	14	30%	27%	25%	67%	20%	20%
Indicazione Dirigenti responsabili pubblicazione dati	15	33%	36%	25%	70%	10%	20%
Pubblicazione di dati ulteriori	12	26%	36%	25%	27%	20%	20%
Introduzione tecniche di rilevazione utilizzo dati	10	22%	27%	25%	18%	20%	20%

Con l'eccezione degli Enti Previdenziali, l'**indicazione degli uffici responsabili di individuazione e pubblicazione dei dati** supera largamente il 50% in tutti i comparti istituzionali. Se il ruolo degli uffici nelle attività di pubblicazione è ormai ben indicato in larga parte dei Programmi, l'**indicazione dei dirigenti responsabili** continua a essere minoritaria, fatta eccezione per gli Enti Parco che fanno registrare valori superiori al 60%.

Passando alla **pubblicazione dei dati ulteriori**, essa risulta indicata da circa un terzo dei Programmi trasmessi alla CiVIT. I Ministeri costituiscono il comparto apparentemente più ricettivo ad accogliere le raccomandazioni della delibera 2/2012 per una pubblicazione dei dati più aderente alle specificità di ciascuna amministrazione, anche se le intenzioni espresse nel Programma non sempre trovano riscontro nella pratica, come si evince dai Rapporti richiamati precedentemente.

L'indicazione nei Programmi di **tecniche e strumenti per la rilevazione del grado di utilizzazione dei dati** pubblicati è poco diffusa. Larga parte delle amministrazioni, dunque, continua a seguire la logica dell'adempimento nella pubblicazione dei dati preoccupandosi di pubblicare informazioni previste da obblighi normativi senza rilevare e analizzare la risposta degli utenti né diffondere ulteriori informazioni in ossequio al principio della accessibilità totale.

5.3.2 Trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder

Nei Programmi analizzati l'indicazione delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* appare debole, come evidenziano i dati riportati nella Tabella 7.

Tabella 7: Coinvolgimento degli stakeholder

Criterio	Numerosità	Totale Amm.ni	Ministeri	Enti Previdenziali	Enti Parco Nazionale	Enti di Ricerca	Altri Enti
Individuazione stakeholder per elaborazione Programma	12	26%	36%	100%	9%	10%	20%
Indicazione delle modalità di coinvolgimento stakeholder	14	30%	45%	50%	36%	10%	20%
Descrizione di un processo continuo e strutturato di coinvolgimento	3	7%	0%	25%	9%	0%	10%
Acquisizione parere CNCU	11	24%	55%	25%	9%	10%	20%
Rendicontazione contributo parere CNCU	4	9%	9%	0%	9%	0%	20%

L'**individuazione degli stakeholder** andrebbe indicata nel documento di programmazione. Tale raccomandazione è stata seguita dalla totalità degli Enti Previdenziali che si differenziano nettamente rispetto agli altri comparti istituzionali in cui l'individuazione degli *stakeholder* si attesta su valori bassi. Maggiore omogeneità tra comparti si rileva, invece, riguardo alla descrizione delle **modalità di coinvolgimento degli stakeholder**, che risultano più articolate negli Enti Previdenziali, nei Ministeri e negli Enti Parco. Si tratta comunque di valori bassi che denotano la difficoltà delle amministrazioni di istituzionalizzare un sistema per l'ascolto delle esigenze di trasparenza dei portatori di interesse. Tale difficoltà è resa ancora più evidente dai valori particolarmente bassi in tutti i comparti sulla **descrizione di un processo continuo e strutturato di coinvolgimento degli stakeholder** nella elaborazione del programma e nella pubblicazione dei dati.

In tale scenario stenta a essere valorizzato anche il ruolo delle associazioni del **Consiglio Nazionale Consumatori Utenti** cui le amministrazioni sono tenute a richiedere un parere sull'elaborazione del Programma. I Ministeri sono l'unico comparto a far rilevare valori significativi al riguardo.

5.3.3 *Iniziative per la trasparenza, per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità*

Un aspetto rilevante è la previsione nei Programmi triennali di alcune tipologie di iniziative per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura della legalità (Tabella 8).

La programmazione di iniziative per la trasparenza raggiunge livelli elevati in tutti i comparti istituzionali. La capacità di sviluppare attività di promozione e diffusione dei contenuti del Programma e dei dati pubblicati è invece differenziata tra comparti. Analoga differenziazione si evince con riguardo alle iniziative per l'integrità che risultano previste dalla larga maggioranza dei Ministeri.

Tabella 8: Iniziative in tema di integrità e trasparenza

Critero	Numerosità	Totale Amm.ni	Ministeri	Enti Previdenziali	Enti Parco Nazionale	Enti di Ricerca	Altri Enti
Previsione iniziative Trasparenza	35	76%	73%	75%	82%	80%	70%
Previsione strumenti per la diffusione dei dati e delle iniziative	17	37%	27%	0%	73%	30%	30%
Previsione iniziative Integrità	19	41%	82%	50%	27%	10%	40%
Informazioni in aree esposte a rischio corruzione/cattiva gestione	5	11%	18%	0%	9%	10%	10%

Si segnala la difficoltà delle amministrazioni di programmare le attività della trasparenza in funzione della prevenzione dei fenomeni corruttivi. In alcuni limitati casi nei Ministeri è stata predisposta la mappatura dei rischi quale strumento per generare informazioni su aree esposte a fenomeni corruttivi e/o di cattiva gestione.

5.3.4 *Articolazione a livello territoriale*

Come evidenziato dai valori riportati nella Tabella 9, l'aggiornamento dei Programmi ha ribadito l'impostazione "centralista" della politica di trasparenza già rilevata nel Monitoraggio del ciclo precedente.

Nella Redazione del Programma 2012-2014 è stata prestata attenzione alle articolazioni territoriali solo in una minoranza dei Ministeri. Le altre amministrazioni invece rimettono la formulazione e l'attuazione del Programma esclusivamente alle strutture centrali trascurando la rilevanza delle articolazioni periferiche.

Tabella 9: Coordinamento centro-periferia nella formulazione e attuazione del Programma

Critero	Numerosità	Totale Amm.ni	Ministeri	Ente Previdenziale	Ente Parco Nazionale	Ente di Ricerca	Altri Enti
Pubblicazione dati riguarda anche le articolazioni periferiche	4	9%	40%	0%	0%	0%	0%
Previsione iniziative specifiche a livello periferico	3	7%	20%	25%	0%	0%	0%
Monitoraggio sul processo di attuazione in periferia	1	2%	10%	0%	0%	0%	0%

5.3.5 *Formulazione e attuazione del Programma*

Un altro aspetto rilevante è il processo di attuazione e formulazione del Programma (Tabella 10).

Tabella 10: Formulazione e attuazione del Programma

Critero	Numerosità	Totale Amm.ni	Ministeri	Enti Previdenziali	Enti Parco Nazionale	Enti di Ricerca	Altri Enti
Coinvolgimento Organi politici in elaborazione Porgramma	12	26%	18%	25%	36%	20%	30%
Integrazione Programma Trasparenza e Piano Performance	16	35%	64%	25%	45%	0%	30%
Indicazione strumenti di comunicazione Programma ai cittadini	23	50%	36%	50%	91%	30%	40%
Monitoraggio sul processo di attuazione del programma della Trasparenza	22	48%	55%	25%	64%	50%	30%

Solo in una minoranza di amministrazioni il ciclo della programmazione è aperto da assunzioni di **impegno** o indicazione di obiettivi strategici da parte degli **organi di indirizzo politico-amministrativo**. Per quanto concerne il **monitoraggio sul processo di attuazione del Programma**, esso è indicato da circa la metà dei Programmi.

5.4 STANDARD DI QUALITÀ

Nel corso del 2011, 24 amministrazioni centrali (fra le quali 7 Ministeri) hanno approvato gli standard di qualità per i propri servizi pubblici⁹ e li hanno trasmessi alla CiVIT. Nel corso del 2012, gli standard di qualità sono stati quindi adottati e trasmessi da ulteriori 13 amministrazioni centrali (fra le quali 4 Ministeri)¹⁰, oltre che dal Ministero dell'Interno e dall'ENEA, le quali risultano le uniche amministrazioni ad aver provveduto ad aggiornare e/o trasmettere a CiVIT gli standard di qualità nel 2012.

I dati che seguono tengono conto anche dei risultati dell'analisi condotta per il 2011, oltre a quelli dell'analisi condotta per il 2012. Ciò in considerazione:

- a) anzitutto, della natura stessa dei documenti in materia di standard, la cui validità, analogamente ai Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, non si esaurisce nel corso dell'anno di adozione e trasmissione (per quanto sia prevista dalle

⁹ 1. Ministero Infrastrutture e trasporti; 2. Ministero Politiche Agricole e Forestali; 3. Ministero della Difesa; 4. Ministero per i beni e le attività culturali; 5. Ministero Affari Esteri; 6. Ministero della Giustizia; 7. Ministero dell'Interno; 8. ISTAT; 9. ISS; 10. ASI, 11. ENEA; 12. Ente Parco Arcipelago Toscano; 13. Ente Parco nazionale della Sila; 14. Ente Parco Nazionale Gran Paradiso; 15. Ente Parco Nazionale Abruzzo, Lazio e Molise; 16. Ente Parco Nazionale Arcipelago della Maddalena; 17. ICE; 18. AGENAS; 19. LILT; 20. Unione Italiana Tiro a Segno. A queste si devono aggiungere, per completezza, ulteriori 4 amministrazioni (INVALSI, ARAN, AIFA, AID) che hanno inviato un documento - redatto a titolo di esercizio sperimentale in materia di standard di qualità - precisando tuttavia di non erogare servizi. Relativamente a queste ultime 4 amministrazioni, va precisato che i documenti sperimentali da esse inviati erano stati sottoposti ad analisi prima di tale verifica, e pertanto i risultati del presente rapporto ricomprendono anche queste amministrazioni.

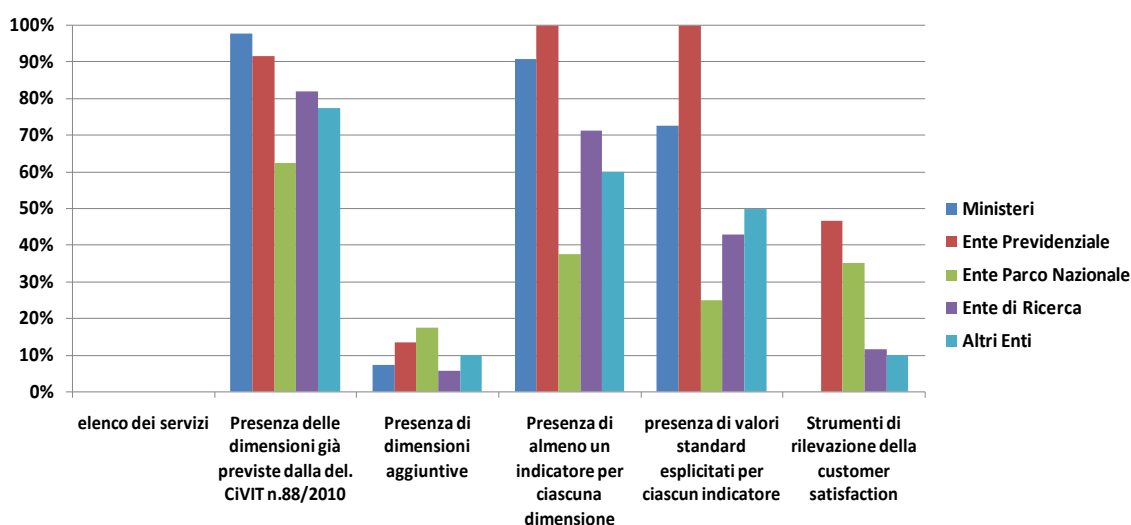
¹⁰ 1. Ministero della salute; 2. Ministero del lavoro e delle politiche sociali; 3. Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca; 4. Ministero dello sviluppo economico; 5. INPS; 6. CRA; 7. Accademia dei lincei; 8. Ente Parco Nazionale Appennino Lucano; 9. Ente Parco Nazionale Pollino; 10. Ente Parco Nazionale Val Grande; 11. ENAC; 12. Lega navale italiana; 13. ONFA.

delibere CiVIT l'opportunità di un adeguamento annuale). Pertanto, tutti gli standard 2011 non aggiornati sono attualmente in vigore;

- b) di un elemento che, per quanto secondario, non è trascurabile: l'esiguità del numero complessivo di amministrazioni che hanno adottato e trasmesso gli standard nel corso dei due anni 2011 e 2012 (complessivamente 35, delle quali 11 Ministeri);
- c) della circostanza per cui, all'analisi, la qualità dei documenti inviati nel corso del 2012 è risultata sostanzialmente simile a quella dei documenti inviati nel corso dell'anno precedente. I documenti inviati nel corso del 2012 sono, infatti, apparsi incentrati ancora essenzialmente sulle indicazioni contenute nella Delibera n. 88 del 2010, e tengono viceversa conto in misura ridotta delle novità contenute nella Delibera n. 3 del 2012.

La Figura 1 sintetizza lo scarso livello di conformità rispetto ai suddetti elementi di novità: ovvero la redazione dell'Elenco dei servizi, la previsione di dimensioni aggiuntive della qualità, e la previsione di strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente (*customer satisfaction*)¹¹.

Figura 1 : Conformità alla Delibera n. 3/2012



La Commissione raccomanda alle amministrazioni di tenere nella dovuta considerazione la redazione dell'Elenco dei servizi e la previsione di strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.

¹¹ Quanto ai risultati relativi alla "previsione di strumenti di rilevazione della *customer satisfaction*", spicca anzitutto lo 0% del comparto Ministeri. Il 66% del comparto Enti previdenziali, così come il 72% del comparto Enti Parco, sono da leggersi alla luce delle considerazioni sopra riportate (evidenze relative ad alcuni indicatori, ma in mancanza di indagini di rilevazione della customer).

5.4.1 *Elenco dei servizi*

Le amministrazioni hanno provveduto, in genere, come già nel 2011, a formulare un elenco dei servizi per i quali hanno approvato standard di qualità. Tale elenco è, a volte, ordinato in base all'ufficio/dipartimento competente e, più raramente, in base alla tipologia dei servizi erogati. Tuttavia, **non hanno prodotto, un elenco complessivo di tutti i servizi erogati al pubblico**, comprendente anche quei servizi per i quali ancora non siano stati approvati i relativi standard. La causa più probabile di una tale criticità è costituita dal fatto che non sia stato effettivamente avviato, o quantomeno non sia ancora stato completato, il processo di mappatura dei servizi. In alcuni casi, le amministrazioni fanno riferimento a questo processo di mappatura sottolineandone la complessità, e prevedendo quindi tempi più estesi e indeterminati per la sua realizzazione.

In ogni caso, in assenza di informazioni sia pur solamente indicative sul numero complessivo dei servizi erogati, non risulta possibile dedurre il livello di copertura costituito dai servizi per i quali sono definiti gli standard, sul totale dei servizi erogati dalla medesima amministrazione. Peraltro, la mancata individuazione dei servizi limita le possibilità di integrazione con il Piano, nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*.

Gli standard definiti si riferiscono, di volta in volta, a un numero di servizi che varia da meno di cinque a diverse decine; nella maggioranza dei casi, comunque, **è probabile che gli standard siano stati definiti per un numero parziale e limitato fra tutti i servizi complessivamente erogati dalle amministrazioni**.

Non risultano, inoltre, se non generiche indicazioni in merito alla previsione di una successiva estensione degli standard a ulteriori servizi (in taluni casi, è stata segnalata la necessità di maggiore tempo per definire gli standard per i servizi restanti; in altri casi, invece, gli standard, formulati per un limitato numero di servizi, sono stati trasmessi senza alcuna indicazione relativamente ai tempi occorrenti per ulteriori aggiornamenti). A riguardo, merita di essere rilevato come, salvo le due eccezioni sopra evidenziate, nessuna delle amministrazioni che avevano approvato gli standard nel corso del 2011 ne abbia ampliato la copertura, estendendola ad altri servizi, nel corso del 2012.

5.4.2 *Analisi dimensionale della qualità, indicatori e valori programmati*

Un'effettiva analisi dimensionale della qualità dei singoli servizi è in larga misura assente, giacché è mancato, da parte delle amministrazioni, lo sforzo di elaborare dimensioni della qualità tali da tener conto delle specificità dei singoli servizi e di diversificare gli indicatori fra i vari servizi. Al contrario, è frequente rilevare come ciascuna amministrazione abbia fatto ricorso ai medesimi indicatori per ciascuna dimensione della qualità di ciascun servizio, con minime variazioni.

Con riferimento ai **valori programmati**, occorre osservare come non siano stati forniti elementi a sostegno della loro adeguatezza, in assenza di indicazioni relative all'uso di serie temporali e di valori di *benchmark*.

La **principale criticità** che è possibile rilevare consiste nella larga prevalenza di **indicatori generali**, il cui effettivo rispetto – a differenza di quelli specifici – non è

verificabile dall'utente sulla singola prestazione. Tale prevalenza di indicatori generali ha come conseguenza che gli standard, se possono risultare eventualmente comunque utili in un'ottica interna all'amministrazione (come elementi di un "cruscotto gestionale" della qualità dei servizi) risultano però **di scarsa utilità nella prospettiva della trasparenza e quindi del controllo sulla qualità effettiva dei servizi da parte dell'utenza**. Fra l'altro, standard caratterizzati prevalentemente in termini generali, appaiono difficilmente utilizzabili ai fini dell'azione collettiva (*class action*) prevista dal D. lgs. n. 198 del 2009. Una criticità rilevante attiene ai valori programmati degli indicatori: è molto diffusa la fissazione di un valore programmato al 100%. In altri termini, basterebbe una singola prestazione non erogata al massimo livello qualitativo per determinare una violazione dello standard. Il ricorso diffuso alla programmazione di valori al 100% pone seri dubbi sulla robustezza del metodo di definizione dei valori programmati, e di conseguenza dello standard fissato.

5.4.3 *Soddisfazione dei cittadini/utenti*

Nella maggioranza dei casi, le amministrazioni **non hanno esplicitato le modalità di coinvolgimento degli utenti** nelle varie fasi del processo di definizione e gestione degli *standard* di qualità dei servizi (con particolare riferimento alla fase di individuazione degli indicatori e dei relativi valori *standard*). Del resto, le amministrazioni hanno più in generale mancato di esplicitare, sia le modalità di monitoraggio alle quali sottoporre gli standard di qualità, in un'ottica di loro revisione futura e progressivo miglioramento, sia di esplicitare l'eventuale esistenza di procedure formalizzate per il trattamento e la gestione dei reclami da parte dell'utenza.

Risultano assenti, in particolare, indicazioni relative all'adozione di strumenti di rilevazione della *customer satisfaction*, al più limitata a indicazioni di carattere generale o alla generica previsione di future indagini sul grado di soddisfazione degli utenti.

ALLEGATO 1 - AMMINISTRAZIONI TENUTE AD ADOTTARE GLI STRUMENTI DI AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Si riporta di seguito l'elenco, aggiornato al 26/11/2012, delle amministrazioni tenute ad adottare gli strumenti di avvio del ciclo della *performance*, evidenziando la trasmissione o meno dei documenti previsti per gli anni 2011 e 2012.

Amministrazioni	Piani della <i>performance</i>		Programmi per la trasparenza e l'integrità		Sistemi di misurazione e valutazione		Standard di qualità	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
MINISTERI								
Ministero degli Affari Esteri	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	
Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare	Sì	Sì		Sì	Sì			
Ministero per i Beni e le Attività Culturali	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ministero della Difesa ed Enti vigilati	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ministero della Giustizia	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ministero dell'Interno	Sì	Sì		Sì			Sì	Sì
Ministero dello Sviluppo Economico	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			Sì
Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca	Sì			Sì	Sì			Sì
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			Sì
Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (***)	Sì		Sì	Sì (*)	Sì		Sì	
Ministero della Salute	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			Sì

Amministrazioni	Piani della <i>performance</i>		Programmi per la trasparenza e l'integrità		Sistemi di misurazione e valutazione		Standard di qualità	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ENTI PREVIDENZIALI								
INAIL – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
INPS – Istituto Nazionale Previdenza Sociale	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			Sì
ENTI DI RICERCA								
Accademia dei Lincei (**)	Sì					Sì		Sì
Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica Tecnologica di Trieste	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
ASI – Agenzia Spaziale Italiana	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì (*)	Sì	
CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche	Sì	Sì						
CRA – Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura		Sì			Sì			Sì
ENEA – Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	Sì
Istituto Agronomico per l'Oltremare								
Istituto Italiano di Studi Germanici								
INAF – Istituto Nazionale di Astrofisica	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
INDAM – Istituto Nazionale di Alta Matematica "Francesco Severi"	Sì	Sì	Sì		Sì			
INEA – Istituto Nazionale di Economia Agraria	Sì	Sì (*)	Sì	Sì	Sì			
INFN – Istituto Nazionale di Fisica Nucleare		Sì			Sì			
INGV - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia	Sì		Sì	Sì	Sì			
INRIM – Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		
INVALSI – Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione	Sì	Sì			Sì		Sì	

Amministrazioni	Piani della <i>performance</i>		Programmi per la trasparenza e l'integrità		Sistemi di misurazione e valutazione		Standard di qualità	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori	Sì		Sì		Sì			
ISPRA – Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale	Sì	Sì	Sì					
ISS – Istituto Superiore di Sanità		Sì	Sì	Sì			Sì	
ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	
OGS – Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale	Sì		Sì		Sì			
SZN – Stazione Zoologica Anton Dohrn		Sì (*)	Sì	Sì	Sì			
ENTI PARCO NAZIONALE								
Ente Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ente Parco Nazionale dell'Alta Murgia								
Ente Parco Nazionale dell'Appennino Lucano, Val d'Agri Lagonegrese	Sì	Sì		Sì	Sì			Sì
Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago della Maddalena	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	
Ente Parco Nazionale dell'Asinara								
Ente Parco Nazionale dell'Aspromonte (****)								
Ente Parco Nazionale Arcipelago Toscano	Sì	Sì	Sì		Sì	Sì (*)	Sì	
Ente Parco Nazionale Appennino Tosco-Emiliano	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
Ente Parco Nazionale Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna	Sì	Sì (*)	Sì		Sì			
Ente Parco Nazionale del Circeo	Sì	Sì		Sì	Sì	Sì		
Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre								
Ente Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano	Sì	Sì		Sì				
Ente Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi	Sì	Sì			Sì			

Amministrazioni	Piani della <i>performance</i>		Programmi per la trasparenza e l'integrità		Sistemi di misurazione e valutazione		Standard di qualità	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Ente Parco Nazionale del Gargano								
Ente Parco Nazionale Gran Paradiso	Sì	Sì	Sì	Sì (*)	Sì		Sì	
Ente Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		
Ente Parco Nazionale della Majella	Sì	Sì (*)		Sì (*)				
Ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini	Sì		Sì	Sì	Sì			
Ente Parco Nazionale del Pollino	Sì	Sì		Sì	Sì			Sì
Ente Parco Nazionale della Sila	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Ente Parco Nazionale dello Stelvio								
Ente Parco Nazionale della Val Grande	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			Sì
Ente Parco Nazionale del Vesuvio	Sì	Sì (*)			Sì			
ALTRI ENTI								
ACI – Automobil Club d'Italia	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
Aero Club d'Italia	Sì	Sì (*)	Sì	Sì (*)	Sì			
AGEA – Agenzia per le erogazioni in agricoltura	Sì	Sì	Sì	Sì				
AGENAS – Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali			Sì		Sì		Sì	
Agenzia Industrie difesa	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	
AIFA – Agenzia Italiana del Farmaco	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		Sì	
Agenzia Nazionale per i Giovani		Sì		Sì				
ANSV – Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì		
ARAN – Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle pubbliche amministrazioni	Sì	Sì	Sì	Sì (*)	Sì		Sì	
CAI – Club Alpino Italiano								
CONI – Comitato Olimpico Nazionale Italiano								
CRI – Croce Rossa Italiana	Sì	Sì	Sì		Sì			

Amministrazioni	Piani della <i>performance</i>		Programmi per la trasparenza e l'integrità		Sistemi di misurazione e valutazione		Standard di qualità	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
DIGIT PA confluita in Agenzia per l'Italia digitale (*****)	Sì	Sì	Sì		Sì			
ENAC – Ente Nazionale per l'Aviazione Civile	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì (*)		Sì
ENIT – Agenzia nazionale del turismo	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì			
ICE Istituto Nazionale per il Commercio Estero	Sì				Sì		Sì	
LILT – Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori							Sì	
Lega Navale Italiana	Sì	Sì	Sì	Sì				Sì
Museo storico della fisica e centro studi e ricerche Enrico Fermi								
Opera nazionale per i figli degli aviatori	Sì	Sì		Sì	Sì			Sì
Unione italiana tiro a segno	Sì		Sì				Sì	
Unione nazionale ufficiali in congedo d'Italia					Sì			
TOTALE AMMINISTRAZIONI	61	56	49	48	57	12	24	15

(*) Documenti pervenuti oltre la data limite per l'effettuazione del monitoraggio (si veda anche il paragrafo 3) e pertanto non inclusi nell'analisi del presente rapporto.

(**) L'Accademia dei Lincei è stata inclusa nel comparto degli enti di ricerca avendo una missione istituzionale che comprende attività di ricerca.

(***) L'OIV del Ministero ha comunicato alla Commissione, con lettera del 12/11/2012, che sono stati predisposti gli schemi delle direttive dipartimentali che confluiranno nell'aggiornamento, seppur tardivo, del Piano triennale della performance.

(****) L'OIV dell'Ente con lettera del 12/10/2012 ha comunicato l'esistenza di criticità nella misurazione dei risultati per l'anno 2010/2011.

(*****) I documenti relativi al 2012 non sono stati oggetto di analisi in quanto rappresentativi di una sola parte del nuovo assetto organizzativo dell'amministrazione.