

# ACCORDO DI PARTENARIATO 2014-2020

ITALIA

**CONDIZIONALITA' EX ANTE**

**Allegato A**

**Documento di approfondimento Condizionalità ex ante OT11**

**“Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e degli *stakeholders* e promuovere una pubblica amministrazione efficiente”**

## PREMESSA

*Questo documento presenta l' "auto-valutazione" dell'Italia relativa al rispetto della condizionalità ex-ante stabilità per l'Obiettivo Tematico n. 11 "rafforzare la capacità istituzionale e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente".*

*La suddetta condizionalità è stata fissata nella proposta di Regolamento della Commissione Europea relativo alla programmazione dei fondi comunitari per il periodo 2014-2020<sup>1</sup> nei seguenti termini: "A strategic policy framework for reinforcing a Member State's administrative efficiency with the following elements is in place and in the process of being implemented"*

*Il documento è articolato in due parti. **La prima parte**, presenta le informazioni richieste relativamente alla condizionalità nel suo complesso e ai 6 sub criteri di adempimento relativi alla condizionalità stessa, tenendo conto anche delle indicazioni contenute nella "Guidance on Ex ante Conditionalities" di settembre 2013. Per il criterio generale e per ciascun sub criterio viene, inoltre, riportata in parentesi, subito dopo la dicitura originale in lingua inglese, la chiave interpretativa utilizzata per la stesura del documento.*

***La seconda parte** contiene la scheda di auto-valutazione relativa al rispetto dei criteri di adempimento.*

---

<sup>1</sup> (COM2011)615final2 del 14 marzo 2012 e successive modifiche

## INDICE

PRIMA PARTE.....	4
A strategic policy framework for reinforcing a Member State’s public authorities and their skills with the following elements are in place and in the process of being implemented .....	4
1. An analysis and strategic planning of legal, organisational and/or procedural reform actions .....	20
2. The development of quality management systems (QMS).....	28
3. Integrated actions for simplification and rationalisation of administrative procedures .....	33
4. The development and implementation of human resources strategies and policies covering identified main gaps in this field .....	36
5. The development of skills at all levels of the professional hierarchy within public authorities .....	41
6. The development of procedures and tools for monitoring and evaluation .....	44
SECONDA PARTE.....	45
Prospetti di sintesi su budget e scadenze relative agli ambiti di policy .....	47

## PRIMA PARTE

A strategic policy framework for reinforcing a Member State's public authorities and their skills with the following elements are in place and in the process of being implemented

- ***The self-assessment contains a reference to the name of the framework and indicates where it or its different elements are published (in the form of a link).***
- ***There is that strategic policy framework is in the process of being implemented for each element.***

*[Identificazione del “Quadro strategico delle politiche per il rafforzamento della performance /efficienza delle amministrazioni pubbliche in Italia” con indicazione dei relativi link. Riferimenti al processo di attuazione delle politiche]*

Il “Quadro strategico delle politiche per il rafforzamento delle autorità pubbliche in Italia” è costituito dall’insieme di disposizioni normative e di documenti di *policy* interconnessi, che hanno trovato collocazione nel Programma Nazionale di Riforma (PNR), sezione III del Documento di Economia e Finanza 2013, deliberato dal Consiglio dei Ministri del 10 aprile 2013.

Tale documento descrive, insieme ad altri elementi, le politiche adottate dal Governo Italiano per migliorare la *performance* delle pubbliche amministrazioni e, contestualmente, ridurre e riqualificare la spesa pubblica, in coerenza con gli indirizzi contenuti nelle *Annual Growth Survey* 2012 e 2013.

Gli ambiti di *policy* considerati all’interno del PNR sono i seguenti:

- semplificazione amministrativa;
- prevenzione della corruzione;
- trasparenza;
- digitalizzazione;
- efficienza, qualità e gestione delle performance;
- efficacia ed efficienza del sistema giudiziario;
- razionalizzazione della spesa pubblica e delle dotazioni organiche nella PA (Spending Review).

Il testo completo del PNR è consultabile al seguente link:

[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013\\_italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013_italy_it.pdf).

Il 20 settembre 2013, inoltre, il Governo ha presentato, secondo quanto previsto dalla normativa che regola il funzionamento del c.d. “semestre europeo”, la Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2013, nel capitolo III della quale sono stati inseriti i riferimenti alle Raccomandazioni del Consiglio UE all’Italia, seguiti da una breve descrizione delle azioni già portate avanti in risposta alle raccomandazioni medesime. Nel capitolo V della Nota, inoltre, sono riportate ulteriori indicazioni programmatiche sulle azioni di riforma in corso o da introdurre in futuro, con riferimento agli stessi ambiti di *policy* precedentemente indicati.

Il testo completo della Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2013 è consultabile al seguente *link*:

<http://www.governo.it/backoffice/allegati/72959-8932.pdf>.

L'individuazione degli ambiti e delle conseguenti linee di intervento è stata frutto di un'analisi dettagliata della situazione del paese, prendendo anche in considerazione i risultati di numerose indagini condotte a livello nazionale ed internazionale.

Il PNR (e la successiva Nota di aggiornamento) mettono, inoltre, in luce la correlazione fra i diversi ambiti di riforma individuati, evidenziando i collegamenti fra le tematiche e come alcuni provvedimenti abbiano effetti su più ambiti contemporaneamente.

### **Semplificazione amministrativa**

L'Italia è impegnata nella realizzazione della politica di semplificazione amministrativa sin dagli anni Novanta. Nell'ambito della più ampia politica per la migliore regolazione ("better regulation"), la semplificazione amministrativa mira in particolare a ridurre gli oneri amministrativi che pesano su cittadini e imprese

Le misure più recenti in tema di semplificazione amministrativa adottate dall'Italia sono contenute all'interno dei seguenti provvedimenti:

- art. 25 del D. L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modifiche con L. 6 agosto 2008, n. 133 (*Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria*);
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/decreti/08112d.htm>  
(contiene una serie di misure relative ad "un programma per la misurazione degli oneri amministrativi derivanti da obblighi informativi nelle materie affidate alla competenza dello Stato, con l'obiettivo di giungere, entro il 31 dicembre 2012, alla riduzione di tali oneri per una quota complessiva del 25%, come stabilito in sede europea")
- D. L. 31 maggio 2010, n. 78, (*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-05-31&atto.codiceRedazionale=010G0101&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-05-31&atto.codiceRedazionale=010G0101&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1)  
(varie misure di semplificazione connesse con i provvedimenti di riduzione dei costi di funzionamento delle amministrazioni);
- D. L. 13 maggio 2011, n. 70, (*Semestre Europeo - Prime disposizioni urgenti per l'economia*).
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-05-13&atto.codiceRedazionale=011G0113&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-05-13&atto.codiceRedazionale=011G0113&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1)  
(introduzione delle "zone a burocrazia zero" nei Distretti turistico - alberghieri, nautica da diporto);
- L. 12 novembre 2011, n. 183 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2012)*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-14&atto.codiceRedazionale=011G0234](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-14&atto.codiceRedazionale=011G0234)  
(varie misure di semplificazione, fra le quali Semplificazione dei pagamenti e degli accertamenti delle violazioni all'obbligo di copertura assicurativa)
- decreto "Semplifica Italia": D. L. 9 febbraio 2012, n. 5 (*Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false)

(contiene numerose misure di semplificazione tra le quali: Semplificazione delle procedure amministrative mediante SCIA, Riduzione degli oneri amministrativi e disposizioni in tema di verifica dell'impatto della regolamentazione – VIR, Cambio di residenza in tempo reale e altre semplificazioni per i cittadini, Semplificazione procedimentale per l'esercizio di attività economiche e altre semplificazioni per le imprese);

- D. L. 22 giugno 2012, n. 83 (*Misure urgenti per la crescita del Paese*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-06-26&atto.codiceRedazionale=012G0109&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-06-26&atto.codiceRedazionale=012G0109&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1)

(misure di semplificazione per la realizzazione di infrastrutture, semplificazioni in materia di autorizzazioni e pareri per l'esercizio dell'attività edilizia, semplificazioni di adempimenti per il settore petrolifero, ecc.);

Un importante elemento che ha caratterizzato la politica di semplificazione amministrativa del Paese è l'ascolto ed il coinvolgimento dei cittadini, dei professionisti, delle imprese e delle loro associazioni. Per questa ragione è stata lanciata sul web l'iniziativa di ascolto *“Burocrazia: diamoci un taglio!”*.

Molto importante, in ottica semplificazione, è anche la specifica previsione di una valutazione ex-ante degli oneri amministrativi introdotti o eliminati in occasione dell'emanazione di ogni nuovo provvedimento. Inoltre, per favorire l'implementazione sul piano operativo delle misure di semplificazione, è attivo un tavolo istituzionale con regioni ed enti locali, che potrà continuare a dare risultati immediatamente percepibili sul territorio da cittadini e imprese.

Per maggiori informazioni si rinvia al seguente link:

[www.semplicitalia.gov.it](http://www.semplicitalia.gov.it).

Per il dettaglio delle misure di semplificazione amministrativa si rinvia al [paragrafo 3](#) del presente documento.

### **Prevenzione della corruzione**

L'Italia è impegnata nella prevenzione e contrasto alla corruzione nelle amministrazioni pubbliche sin dalla seconda metà degli anni 2000.

Nel 2008, con il D. L. 25 giugno 2008, n. 112 (convertito con modifiche nella L. 6 agosto 2008, n. 133) è stato istituito il Servizio Anticorruzione e Trasparenza (SAeT), con funzioni di analisi, indagine e indirizzo alle amministrazioni.

Nel 2009, sono state previste importanti misure in tema di “integrità” ed è stata istituita la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) a presidio della loro implementazione.

Successivamente, in attuazione dell'art. 6 della convenzione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite contro la corruzione (2003), è stata approvata la L. 6 novembre 2012, n. 190, nota come “Legge Anticorruzione”, che rappresenta lo “stato dell'arte” dell'anticorruzione nel nostro Paese: con essa sono state introdotte per la prima volta innovative misure integrate per il contrasto e, la prevenzione dei fenomeni di corruzione all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Di seguito si riportano i provvedimenti principali:

- D. L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modifiche con L. 6 agosto 2008, n. 133 (*Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria*);
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/decreti/08112d.htm>  
(contiene le prime misure in tema di controlli su incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi);
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*), art. 11;
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>  
(introduce misure in materia di trasparenza e accesso ai dati delle pubbliche amministrazioni);
- L. 6 novembre 2012, n. 190 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*);
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1037413/legge\\_6\\_novembre\\_2012\\_n\\_190.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1037413/legge_6_novembre_2012_n_190.pdf)  
(rappresenta il riferimento più recente e completo in materia di misure per la prevenzione ed il contrasto alla corruzione).

Le principali misure contenute nella Legge Anticorruzione del 2012, riguardano sia l'assetto istituzionale nazionale di presidio della politica per la prevenzione della corruzione, sia la previsione di specifici dispositivi che allineano l'Italia agli standard internazionali. Su queste misure l'OCSE ha recentemente espresso un giudizio molto positivo nel *Rapporto finale sulla "Review dell'integrità nel settore pubblico in Italia"*. Il Rapporto fornisce anche importanti raccomandazioni operative per l'implementazione delle diverse misure di prevenzione della corruzione, basate sull'esperienza pratica dei paesi con le politiche più sviluppate in materia.

Sul piano dell'assetto istituzionale si segnala, in particolare:

- l'individuazione, all'art. 1, comma 2 della L. 6 novembre 2012, n. 190, di CiVIT quale Autorità Nazionale Anticorruzione, alla quale sono state attribuite dalla legge, tra l'altro, le seguenti funzioni:
  - approvazione del Piano nazionale anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di cui al comma 4, lettera c);
  - vigilanza e controllo sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure adottate dalle pubbliche amministrazioni ai sensi dei commi 4 e 5 del presente articolo e sul rispetto delle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa previste dai commi da 15 a 36 del presente articolo e dalle altre disposizioni vigenti;
  - presentazione al Parlamento, entro il 31 dicembre di ciascun anno, di una relazione sull'attività di contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e sull'efficacia delle disposizioni vigenti in materia;
- il rafforzamento del ruolo del Dipartimento della Funzione Pubblica, con il Servizio Anticorruzione e Trasparenza (SAeT), nella definizione delle politiche di prevenzione della corruzione e nel coordinamento dell'attuazione delle strategie di prevenzione e contrasto della corruzione.

Sul piano delle specifiche misure in materia di prevenzione, si segnala:

- l'adozione di un Piano triennale di prevenzione della corruzione che fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio;

- la nomina di un Responsabile della prevenzione della corruzione in ogni pubblica amministrazione con compiti, tra l'altro, di verifica dell'efficace attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della sua idoneità, nonché di proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- la previsione di misure per la protezione dei dipendenti pubblici che denunciano gli illeciti (il c.d. "whistleblower"), che prevedono la tutela dell'anonimato del segnalante, il divieto di discriminazione o licenziamento, la sottrazione della denuncia al diritto di accesso ex artt. 22 e ss L. 7 agosto 1990, n. 241;
- L'adozione di codici di comportamento, caratterizzati da una maggiore coerenza giuridica, la cui violazione è fonte di responsabilità disciplinare. La violazione dei doveri è, altresì, rilevante ai fini della responsabilità civile, amministrativa e contabile ogniqualvolta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi o regolamenti;
- il conferimento di deleghe al Governo in materia di trasparenza amministrativa, incompatibilità degli incarichi dirigenziali, incandidabilità conseguente a sentenze definitive di condanna.

Per ulteriori approfondimenti si rinvia ai seguenti link:

- <http://www.CiVIT.it/>  
(consultazione di tutta la documentazione prodotta sul tema: delibere, pareri, risposte a quesiti);
- <http://www.anticorruzione.it/site/351/Default.aspx>  
(sito del Servizio Anticorruzione e Trasparenza con i rapporti al Parlamento presentati in materia nel periodo 2009-2011);
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/anticorruzione.aspx>  
(sito del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri che contiene tutta la documentazione prodotta in materia di anticorruzione e la descrizione delle attività svolte);
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1070341/oecd\\_italy\\_integrity\\_review\\_advanced\\_copy.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1070341/oecd_italy_integrity_review_advanced_copy.pdf).  
(copia del report "Integrity Review on Italy" predisposto da OCSE nel 2013 che contiene numerosi suggerimenti per le azioni da adottare in materia di anticorruzione).

Riguardo all'attuazione normativa, si segnalano in particolare i seguenti provvedimenti :

- Linee di indirizzo del Comitato interministeriale anticorruzione (DPCM 16 gennaio 2013) per la predisposizione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190;
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1059259/linee\\_indirizzo\\_comitato\\_interministeriale\\_anticorruz.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1059259/linee_indirizzo_comitato_interministeriale_anticorruz.pdf);
- Circolare n. 1 del 2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica relativa a "*legge n. 190 del 2012: Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*";
  - <http://www.funzionepubblica.gov.it/TestoPDF.aspx?d=30750>
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1051175/circolare%20n1\\_2013.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1051175/circolare%20n1_2013.pdf)
- D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), c.d. "testo unico" della trasparenza;
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076)



- D. Lgs. 8 aprile 2013, n. 39: (*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-19&atto.codiceRedazionale=13G00081&elenco30giorni=true](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-19&atto.codiceRedazionale=13G00081&elenco30giorni=true)
- DPR – Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
  - <http://www.governo.it/Governo/Provvedimenti/dettaglio.asp?d=70577#correla>.

Sul piano dell'implementazione, si segnala:

- la costituzione del Comitato interministeriale previsto dalla legge per dettare le linee guida sui Piani anticorruzione;
- la nomina, presso molte amministrazioni pubbliche, del Responsabile della prevenzione della corruzione, figura chiave per il coordinamento e la corretta implementazione delle azioni di prevenzione e contrasto alla corruzione all'interno delle singole organizzazioni.

Per maggiori informazioni si riportano i seguenti link:

- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1062402/resoconto\\_patronigriffi.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1062402/resoconto_patronigriffi.pdf)  
(resoconto di fine mandato del Ministro della Pubblica Amministrazione che illustra i principali provvedimenti di riforma adottati nel periodo 2011/2013, con particolare evidenziazione dei provvedimenti in materia di prevenzione della corruzione);
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/anticorruzione/notizie/2013/marzo/linee-indirizzo-comitato-interministeriale-anticorruzione.aspx>  
(approvazione delle linee di indirizzo del Comitato interministeriale per la predisposizione da parte del Dipartimento della funzione pubblica del Piano Nazionale Anticorruzione, di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190);
- <http://www.CiVIT.it/?cat=64>  
(indicazioni dell'autorità anticorruzione in materia di predisposizione dei piani anticorruzione da parte delle amministrazioni pubbliche);
- [http://www.CiVIT.it/?page\\_id=7011](http://www.CiVIT.it/?page_id=7011)  
(approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione da parte dell'Autorità).

## **Trasparenza**

L'Italia è impegnata ormai da alcuni anni nel rafforzamento della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni. Particolarmente significativi gli interventi realizzati con la legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e il successivo D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (che insieme costituiscono la c.d. "Riforma Brunetta") che definiscono, tra gli altri, il concetto di trasparenza della performance e disciplinano il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che le amministrazioni sono tenute ad adottare.

Anche il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale, D. Lgs. 30 dicembre 2010, n. 235, prevede una serie di ulteriori obblighi in materia di trasparenza e di accessibilità dei dati e delle informazioni che devono essere rispettati da tutte le amministrazioni pubbliche.

Nel 2013 è stato, infine, varato un pacchetto di misure più specifiche che disciplinano gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle P.A., in attuazione di quanto previsto dalle deleghe definite nella L. n. 190 del 2012 (Legge Anticorruzione).

Le misure più rilevanti sono dunque:

- L. 4 marzo 2009, n. 15 (*Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti*);
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/090151.htm>  
(legge delega che contiene i principi generali per l'introduzione degli obblighi di trasparenza nelle amministrazioni pubbliche)
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*);
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>  
(attuazione dei principi contenuti nella legge delega: previste varie misure fra le quali l'adozione obbligatoria del programma triennale della trasparenza da parte di tutte le amministrazioni pubbliche centrali);
- D. Lgs. 30 dicembre 2010, n. 235, (*Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, recante Codice dell'amministrazione digitale, a norma dell'articolo 33 della legge 18 giugno 2009, n. 69*);
  - [http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD\\_lgs\\_235\\_2010.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD_lgs_235_2010.pdf)  
(disposizioni in merito alla pubblicazione e trasparenza dei dati in possesso delle amministrazioni pubbliche);
- D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076).

La trasparenza “è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)” (articolo 11, comma 1 D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150). L'accessibilità totale presuppone l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le “informazioni pubbliche”, secondo il paradigma della “libertà di informazione” e dell'*open government*.

Con il D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 è stato operato il riordino ed il coordinamento delle numerose disposizioni in materia di trasparenza, disperse in diversi provvedimenti normativi. Il riordino ha riguardato in particolare gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, fondamentali per accrescere da un lato *l'accountability* da parte dei manager pubblici e, dall'altro, le possibilità di controllo sociale.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia ai seguenti link:

- [http://www.CiVIT.it/?page\\_id=7847](http://www.CiVIT.it/?page_id=7847)  
(insieme della documentazione prodotta da CiVIT in materia di trasparenza: delibere, pareri, FAQ, rapporti di monitoraggio, ecc.);
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1066209/sintesi%20dei%20contenuti.pdf>  
(presentazione e descrizione delle principali misure contenute nel D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e loro modalità di attuazione);
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1066213/tabella\\_sanzioni\\_trasparenza.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1066213/tabella_sanzioni_trasparenza.pdf)

(riepilogo delle sanzioni previste in caso di mancato rispetto delle disposizioni contenute nel D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33);

- <http://www.perlapa.gov.it/web/guest;jsessionid=9571B7B164B12AB294E325DE3734B478>  
(PERLA PA è un sistema integrato che unifica la gestione degli adempimenti a carico delle amministrazioni pubbliche dalle normative vigenti in materia di comunicazione di dati statistici e di monitoraggio. Entrato in funzione nel 2011, PERLA PA ha ottimizzato e semplificato, integrando le diverse banche dati e fornendo interfacce e funzionalità condivise, l'intero processo di comunicazione dei dati al Dipartimento da parte delle amministrazioni pubbliche);
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf)  
(copia elettronica del rapporto OCSE "Modernising the Public Administration – A study on Italy", contenente numerose indicazioni in materia di trasparenza);
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1070341/oecd\\_italy\\_integrity\\_review\\_advanced\\_copy.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1070341/oecd_italy_integrity_review_advanced_copy.pdf)  
(copia del report "Integrity Review on Italy" predisposto da OCSE nel 2013 che contiene numerosi suggerimenti per le azioni da adottare in materia di trasparenza).

Riguardo all'attuazione normativa, si sottolinea come CiVIT risulti un attore chiave in tema di trasparenza: essa ha definito la struttura del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed ha individuato i dati che devono essere pubblicati sul sito istituzionale delle amministrazioni e le relative modalità di pubblicazione, nonché i requisiti minimi che il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità deve rispettare in termini di dimensioni della trasparenza che devono essere coperte e di contenuti, al fine di consentire un'attuazione efficace delle misure e di consentire la comparazione tra i dati pubblicati da diverse amministrazioni:

- Delibera CiVIT n. 105/2010 (*Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*)
  - <http://www.CiVIT.it/wp-content/uploads/Delibera-n.105.20102.pdf>

Riguardo all'implementazione si segnala, in particolare, la "Bussola della Trasparenza", un'applicazione informatica messa a disposizione di tutte le amministrazioni pubbliche dal Dipartimento della funzione pubblica e che consente l'analisi ed il monitoraggio della trasparenza dei siti web. Da un lato, la "Bussola della Trasparenza" accompagna le amministrazioni nel percorso verso la "trasparenza totale", grazie anche alla partecipazione e alla collaborazione dei cittadini ed alla possibilità di posizionarsi rispetto ad altre amministrazioni. Dall'altro, consente alle istituzioni competenti (DFP e CiVIT) di monitorare il grado di *compliance* di tutte le amministrazioni con la normativa in materia di Trasparenza.

Anche CiVIT opera attivamente sul fronte della implementazione delle politiche per la trasparenza attraverso la vigilanza sul rispetto degli obblighi in materia di trasparenza da parte di ciascuna amministrazione. La Commissione ha già pubblicato un Rapporto sulla trasparenza nei ministeri (agosto 2012) e un Rapporto sulla Trasparenza negli Enti Pubblici Nazionali (dicembre 2012). I Rapporti presentano lo stato dell'arte del sistema della trasparenza negli enti pubblici nazionali, di diverse categorie e sono elaborati sulla base della rilevazione svolta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

Questi rapporti, in generale, mostrano che *"nel complesso, le recenti innovazioni legislative in materia di trasparenza amministrativa e il sistema di controllo, incentrato sugli OIV, hanno prodotto risultati in termini di aumento delle informazioni disponibili, ma il principio della trasparenza è ancora lontano da una piena realizzazione. Occorre insistere sia sul piano del corretto adempimento degli specifici obblighi di trasparenza, sia sulla piena realizzazione del principio della pubblicità totale nell'organizzazione e nell'attività delle amministrazioni"*.

Inoltre, CiVIT segnala anche i principali problemi applicativi relativi agli obblighi di pubblicazione ed alle modalità di pubblicazione. Ciò può consentire ai diversi soggetti competenti di adottare le misure necessarie: agli OIV di individuare alcune delle aree sulle quali concentrare l'attenzione; al legislatore di rimediare ai problemi emergenti da una legislazione alquanto frammentaria.

Per maggiori approfondimenti e dettagli operativi si rimanda alla consultazione dei seguenti link:

- <http://www.CiVIT.it/wp-content/uploads/Rapporto-sulla-trasparenza-nei-Ministeri.pdf>  
(report CiVIT sullo stato di attuazione delle misure in materia di trasparenza presso i Ministeri – agosto 2012: “Il quadro descritto (...) presenta luci e ombre. Il principio della trasparenza totale, come principio generale operante per tutte le pubbliche amministrazioni, è stato introdotto nell’ordinamento giuridico italiano negli ultimi anni, (...). Era quindi prevedibile che, nonostante le linee guida fornite dalla CiVIT, che hanno provveduto anche a elencare e sintetizzare il contenuto delle relative previsioni, le amministrazioni incontrassero difficoltà nell’adempiere alle diverse previsioni normative e soprattutto a quelle di portata più generale, che richiedono un’attività interpretativa e una certa dose di iniziativa nell’introdurre misure di trasparenza”);
- <http://www.CiVIT.it/wp-content/uploads/Rapporto-sulla-Trasparenza-negli-Enti-Pubblici-Nazionali-Dicembre-2012-.pdf>  
(report CiVIT sullo stato di attuazione delle misure in materia di trasparenza presso gli Enti Pubblici Nazionali – dicembre 2012: “le recenti innovazioni legislative in materia di trasparenza amministrativa e il sistema di controllo, incentrato sugli OIV, hanno prodotto risultati in termini di aumento delle informazioni disponibili, ma il principio della trasparenza è ancora lontano da una piena realizzazione. Occorre insistere sia sul piano del corretto adempimento degli specifici obblighi di trasparenza, sia sulla piena realizzazione del principio della accessibilità totale nell’organizzazione e nell’attività delle amministrazioni. Inoltre, occorre riflettere sull’opportunità di differenziare gli obblighi di trasparenza in relazione all’eterogeneità delle funzioni e delle dimensioni degli enti in modo che i relativi adempimenti, che comportano impiego di risorse umane e di tempo, possano essere utili al miglioramento del controllo diffuso sull’attività degli enti e proporzionati alle loro dimensioni”);
- <http://www.magellanopa.it/bussola/>  
(La Bussola della Trasparenza consente alle pubbliche amministrazioni e ai cittadini di utilizzare strumenti per l’analisi ed il monitoraggio dei siti web. Il principale obiettivo è di accompagnare le amministrazioni, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, nel miglioramento continuo della qualità delle informazioni on-line e dei servizi digitali).

### **Digitalizzazione**

L’Agenda Digitale Italiana è stata approvata il primo marzo 2012 con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione; il Ministro per la coesione territoriale; il Ministro dell’istruzione, dell’università e della ricerca e il Ministro dell’economia e delle finanze. I principali interventi sono previsti nei settori dell’identità digitale, della PA digitale/Open data, dell’istruzione digitale, della sanità digitale, del divario digitale, dei pagamenti elettronici e della giustizia digitale.

E’ stata anche istituita la nuova Agenzia per l’Italia Digitale che svolge attività di progettazione e coordinamento delle iniziative strategiche per la più efficace erogazione di servizi in rete della pubblica amministrazione a cittadini e imprese. E’ affidata all’Agenzia anche la promozione e diffusione delle iniziative di alfabetizzazione informatica mediante tecnologie didattiche innovative rivolte ai cittadini, le

imprese e i dipendenti pubblici, anche mediante intese con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e il Formez.

Tra le misure adottate per la digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni, è utile richiamare anche il “nuovo” Codice dell’amministrazione digitale adottato nel 2010, che ha rivisto il quadro normativo in materia di amministrazione digitale aggiornando le regole di riferimento rispetto ad un panorama tecnologico in evoluzione e costituisce uno dei pilastri su cui si basa il processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione.

I provvedimenti più importanti sono i seguenti:

- D. Lgs. 30 dicembre 2010, n. 235, (*Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, recante Codice dell'amministrazione digitale, a norma dell'articolo 33 della legge 18 giugno 2009, n. 69*)
  - [http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD\\_lgs\\_235\\_2010.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD_lgs_235_2010.pdf);
- Piano Triennale 2012 – 2014 e II semestre 2011
  - [http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/notizie/Piano\\_Triennale\\_2012-2014.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/notizie/Piano_Triennale_2012-2014.pdf);
- D. L. 6 luglio 2011, n. 98 (*Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-07-06&atto.codiceRedazionale=011G0146&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-07-06&atto.codiceRedazionale=011G0146&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1);
- D. L. 9 febbraio 2012, n. 5 (*Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false).
- D. Lgs. 28 maggio 2012, n. 69 (*Modifiche al decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, recante codice in materia di protezione dei dati personali in attuazione delle direttive 2009/136/CE, in materia di trattamento dei dati personali e tutela della vita privata nel settore delle comunicazioni elettroniche, e 2009/140/CE in materia di reti e servizi di comunicazione elettronica e del regolamento (CE) n. 2006/2004 sulla cooperazione tra le autorità nazionali responsabili dell'esecuzione della normativa a tutela dei consumatori*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-05-31&atto.codiceRedazionale=012G0090&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-05-31&atto.codiceRedazionale=012G0090&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1);
- D. L. 22 giugno 2012, n. 83 (*Misure urgenti per la crescita del Paese*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-06-26&atto.codiceRedazionale=012G0109&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-06-26&atto.codiceRedazionale=012G0109&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie_generale&currentPage=1);
- D. Lgs. 18 ottobre 2012, n. 179, (*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*), c.d. provvedimento Crescita 2.0
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/moduli/DL\\_181012\\_179.pdf](http://www.gazzettaufficiale.it/moduli/DL_181012_179.pdf);
- L. 24 dicembre 2012, n. 228 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-)

[29&atto.codiceRedazionale=012G0252&normativi=false&tipoVigenza=originario&tipoSerie=serie\\_generale&currentPage=1;](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf)

- Misure Per L'agenda Digitale Italiana
  - [http://www.agenda-digitale.it/agenda\\_digitale/index.php/misure-per-ladi](http://www.agenda-digitale.it/agenda_digitale/index.php/misure-per-ladi).

Le principali misure contenute nell'Agenda Digitale Italiana mirano a recepire, nel nostro ordinamento, i principi dell'Agenda Digitale Europea. Sette sono le misure principali contenute nell'Agenda:

1. identità digitale e servizi innovativi per i cittadini (art. 1):
  - documento digitale unificato Carta di identità elettronica e tessera sanitaria;
  - anagrafe unificate, censimento annuale della popolazione e Archivio delle strade (artt. 2, 3);
  - domicilio digitale del cittadino e obbligo di PEC (Posta Elettronica Certificata) per le imprese e i cittadini (artt. 4, 5);
2. amministrazione digitale:
  - pubblicazione dati e informazioni in formato aperto (art. 9);
  - biglietti di viaggio elettronici e sistemi di trasporto intelligente (art. 8);
  - procedure digitali per acquisto di beni e servizi (art. 6);
  - trasmissione obbligatoria di documenti per via telematica (artt. 6, 7);
  - pubblicizzazione dei dati della PA (art. 9);
3. servizi e innovazioni per favorire l'istruzione digitale:
  - fascicolo elettronico per gli studenti universitari e semplificazione di procedure in materia di università (art. 10);
  - libri e centri scolastici digitali (art. 11);
4. misure per la sanità digitale:
  - fascicolo sanitario elettronico, cartella e prescrizione medica digitali (artt. 12, 13);
5. impulso a banda larga e ultralarga:
  - azzeramento del divario digitale, interventi per la diffusione delle tecnologie digitali (art. 14);
6. moneta e fatturazione elettroniche:
  - pagamenti elettronici alle pubbliche amministrazioni (art. 15);
  - utilizzo della moneta elettronica (art. 15);
7. giustizia digitale:
  - biglietto di cancelleria, comunicazioni e notificazioni per via telematica (art. 16);
  - modifiche alla legge fallimentare (art. 17);
  - sinergia con l'VIII PQ Horizon 2020 (art. 19);
  - comunità intelligenti (art. 20).

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia ai seguenti link:

- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf) (copia elettronica del rapporto OCSE "Modernising the Public Administration – A study on Italy", contenente numerose indicazioni in materia di digitalizzazione);
- <http://www.digitpa.gov.it/> (sito istituzionale per l'Agenzia per l'Italia digitale che raccoglie la descrizione delle attività svolte, la documentazione, i provvedimenti adottati);
- [http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/decreto\\_fare/aree/agenda\\_digitale.html](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/decreto_fare/aree/agenda_digitale.html) (descrive le recenti novità introdotte in materia di Agenda Digitale);
- <http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/COMUNI%20DIGITALI.pdf>

(documento contenente proposte per l'attuazione dell'Agenda Digitale negli enti locali).

Molte delle misure previste nel Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e nell'Agenda Digitale sono in fase di attuazione, nonostante le difficoltà legate alla complessità, anche tecnica, dell'implementazione di alcune azioni. Alcuni esempi sono: in tema di flussi documentali e protocollo informatico, *Regole per l'attuazione degli scambi di informazioni e documenti tra imprese e P.A. esclusivamente tramite tecnologie informatiche* (DPCM 22/07/2011, pubblicato in G.U. 16/11/2011 n. 267); in tema di dematerializzazione degli archivi, *Regole tecniche per l'accreditamento dei conservatori e dei certificatori* (Circolare DigitPA 29/12/2011 n. 59 - pubblicata in G.U. 08/02/2012 n. 32); in tema di Posta Elettronica Certificata, *Regole tecniche per la consultazione ed estrazione di elenchi di indirizzi PEC dal Concessionario della PEC al cittadino, dal Registro Imprese e dagli ordini o collegi professionali* (Regole tecniche per estrazione PEC).

L'Agenzia per l'Italia Digitale effettua un regolare monitoraggio sullo stato di implementazione del CAD, i cui esiti sono pubblicati in un'apposita sezione del sito web dell'Agenzia.

Per una visione più completa, si rimanda ai link seguenti:

- [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-16&atto.codiceRedazionale=11A14806](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-16&atto.codiceRedazionale=11A14806)

(Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri relativo alle Comunicazioni con strumenti informatici tra imprese e amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 5-bis del Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 e successive modificazioni);

- <http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/normativa/Circolare%2029%20dic%202011-%20n%2059%20-%20Modalit%C3%A0%20accreditamento.pdf>;
- [http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/Regole\\_tecniche\\_estrazione\\_PEC\\_rev\\_AGDP\\_4-2.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/Regole_tecniche_estrazione_PEC_rev_AGDP_4-2.pdf);
- <http://www.digitpa.gov.it/codice-amministr-digitale/attuazione-del-cad>

(tre link ad altrettante sezioni del sito istituzionale dell'Agenzia per l'Italia digitale che forniscono indicazioni relative a: utilizzo PEC, stato di attuazione del Codice dell'amministrazione Digitale, ecc.).

### **Efficienza, qualità e gestione delle performance**

L'Italia ha introdotto negli ultimi anni una nuova disciplina volta a rafforzare i sistemi di performance management delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento alla pianificazione degli obiettivi, alla misurazione e valutazione dei risultati ed alla loro rendicontazione, al fine di elevare la qualità dei servizi e l'efficacia delle politiche pubbliche nonché la produttività del lavoro pubblico.

Per assicurare l'implementazione della nuova normativa sono stati istituiti la Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) a livello nazionale e, presso tutte le PA, un Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

I provvedimenti più rilevanti sono:

- L. 4 marzo 2009, n. 15 (*Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti*)

- <http://www.camera.it/parlam/leggi/09015l.htm>

(contiene le disposizioni relative all'implementazione del ciclo della *performance* nelle amministrazioni pubbliche e i principi da rispettare per la valutazione delle *performance* organizzative ed individuali)

- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n.150 (*in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*)
  - <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>

Gli elementi più significativi fra le misure per il rafforzamento del performance management sono i seguenti:

- l'implementazione presso tutte le amministrazioni pubbliche (con alcune differenziazioni sulla base dei differenti livelli di governo: PA centrale, Regioni, Enti Locali, ecc.) di un ciclo di gestione della performance articolato in alcune fasi principali:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
- la definizione da parte delle amministrazioni di un "Sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale"; l'adozione ogni anno di un "Piano della performance" triennale; la predisposizione e pubblicazione di una "Relazione sulla performance";
- la adozione da parte delle amministrazioni di standard di qualità dei servizi erogati ai cittadini/utenti;
- il rafforzamento del sistema di retribuzione legata al risultato per dirigenti e dipendenti pubblici attraverso una loro maggiore selettività al fine di incentivare la produttività premiando il merito;
- l'assicurazione della massima trasparenza di ogni fase del ciclo di gestione della performance per consentire ai cittadini e agli altri stakeholder di effettuare un controllo diffuso sul funzionamento delle amministrazioni;
- l'importante ruolo svolto dagli OIV a livello di singola amministrazione e da CiVIT a livello di intero sistema per assicurare la corretta implementazione delle disposizioni previste dal processo di riforma.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia ai seguenti link:

- <http://www.CiVIT.it/>  
(sito istituzionale della Commissione; contiene tutta la documentazione prodotta – delibere, relazioni, approfondimenti, ecc. – che contengono indicazioni di dettaglio relativamente ai Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, ai piani della *performance*, agli *standard* di qualità, alla relazione sulle *performance*, alla relazione sullo stato di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*);
- <http://www.CiVIT.it/wp-content/uploads/Relazione-sulla-performance-delle-amministrazioni-centrali-anno-2011.pdf>  
(relazione relativa allo stato di attuazione del ciclo della performance nelle amministrazioni pubbliche centrali per l'anno 2011);
- <http://www.perlapa.gov.it/web/guest;jsessionid=9571B7B164B12AB294E325DE3734B478;>
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf.](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf)



Ulteriori informazioni relative alle iniziative di gestione delle performance delle amministrazioni pubbliche sono riportate nel [paragrafo 6](#) del presente documento.

### **Efficacia ed efficienza del sistema giudiziario**

L'efficienza e la capacità di far funzionare la macchina amministrativa della giustizia rappresentano una questione decisiva nel processo di modernizzazione e di recupero di competitività dell'Italia e nella direzione di un adeguamento agli standard dei paesi più virtuosi.

Fra i più recenti provvedimenti normativi intervenuti sul tema pare opportuno segnalare i seguenti:

- D. L. 7 settembre 2012, n. 155 *Nuova organizzazione dei tribunali ordinari e degli uffici del pubblico ministero, a norma dell'articolo 1, comma 2, della legge 14 settembre 2011, n. 148*
  - <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2012-09-07;155!vig=:>
- D. L. 7 settembre 2012, n. 156 *Revisione delle circoscrizioni giudiziarie - Uffici dei giudici di pace, a norma dell'articolo 1, comma 2, della legge 14 settembre 2011, n. 148*
  - <http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2012-09-12&task=dettaglio&numgu=213&redaz=012G0176&tmstp=1347612327025;>
- L. 24 dicembre 2012, n. 228 *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)*
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-29&atto.codiceRedazionale=012G0252.](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-29&atto.codiceRedazionale=012G0252.)

In particolare, sono stati adottati provvedimenti volti ad intervenire sia sul lato della “domanda” che su quello dell’“offerta” di giustizia.

Per quanto riguarda la domanda, tra l'altro, è stata rivista la normativa in materia di mediazione obbligatoria in seguito della Sentenza alle Corti Costituzionale che aveva abrogato la precedente disciplina. In particolare la nuova normativa prevede un rafforzamento del ruolo degli avvocati, la riduzione del numero delle materie interessate, l'abbassamento dei costi della mediazione e del limite temporale di durata.

Per quanto riguarda le misure volte a migliorare l'offerta di giustizia, si segnalano, tra gli altri, gli interventi per:

- la riorganizzazione della geografia giudiziaria (L.148/2011): 31 tribunali accorpati (secondo criteri che considerano ampiezza geografica, abitanti, numero di giudici, litigiosità, produttività), chiuse tutte le sezioni distaccate, accorpati 667 uffici dei giudici di pace. Sono previsti risparmi significativi di spesa (per sedi e attrezzatura informatica) e benefici in termini di maggiore possibilità di specializzazione e migliore organizzazione degli uffici;
- la diffusione del Processo civile telematico: consultazioni via internet in tempo reale dei registri di cancelleria e dei documenti elettronici, disponibili per tutti gli uffici del territorio, comunicazioni telematiche (da tribunali e corti d'appello ad avvocati) obbligatorie dal 18/2/2013 (DL 179/2012), depositi telematici a valore legale saranno obbligatori da giugno 2014 (Legge di stabilità 2013);
- l'istituzione del Tribunale delle Imprese: attivi da settembre 2012, si occupano di specifiche materie: oltre alla proprietà industriale, anche la cognizione delle controversie in materia societaria, nonché di quelle aventi ad oggetto contratti pubblici di appalto di lavori, servizi o forniture di rilevanza comunitaria.

Inoltre, è stato realizzato un piano per il dispiegamento del Processo Civile Telematico che è stato finanziato con il Piano di Azione e Coesione per gli uffici ubicati nelle regioni del Mezzogiorno (Progetto GOL – Giustizia On Line).

Si veda anche quanto già riportato nella sezione dedicata alla “digitalizzazione” per quanto concerne i provvedimenti adottati in materia di giustizia digitale.

### **Riqualificazione della spesa pubblica e revisione delle dotazioni organiche nella PA**

Negli ultimi anni, la necessità di un’analisi puntuale dei meccanismi che incidono sull’andamento della spesa pubblica e l’esigenza di individuare interventi mirati al contenimento e alla sua progressiva riqualificazione, sono state più volte al centro dell’attenzione del Legislatore, divenendo tema fondamentale della politica finanziaria e di bilancio, reso ancor più stringente alla luce del percorso di consolidamento dei conti pubblici necessario ai fini del rispetto degli obiettivi di finanza pubblica concordati in sede europea.

In questo contesto è stata realizzata una politica di *spending review*, con l’obiettivo di superare sia la logica dei tagli lineari alle dotazioni di bilancio, sia il criterio della “spesa storica”.

Nell’ambito delle misure di *spending review*, importanti tagli alla spesa corrente e correzioni volte al suo contenimento, hanno portato alla riduzione dell’apparato amministrativo, mediante misure di:

- accorpamento di enti con attribuzioni omogenee;
- interventi di riduzione delle piante organiche;
- vincoli stringenti in materia di *turn over*;
- misure di potenziamento della mobilità del personale quale leva per la migliore redistribuzione delle risorse umane in relazione all’effettivo fabbisogno;
- previsione di forme associative (unione di comuni) per la gestione di funzioni fondamentali da parte degli enti locali al fine di realizzare economie di scala e maggiore efficienza nell’erogazione dei servizi.

Tali misure sono state adottate tenendo conto dell’esigenza di garantire l’invarianza dei servizi resi alla collettività, adottando soluzioni volte ad incentivare la produttività, fissando i livelli standard dei servizi mediante sistemi di misurazione della performance organizzativa ed individuale.

I principali interventi normativi di revisione della spesa sono:

- D. L. 7 maggio 2012, n. 52 (*Disposizioni urgenti per la razionalizzazione della spesa pubblica*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-05-08&atto.codiceRedazionale=012G0074&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-05-08&atto.codiceRedazionale=012G0074&elenco30giorni=false);
- D. L. 6 luglio 2012, n. 95, (*Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini*)
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-07-06&atto.codiceRedazionale=012G0117&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-07-06&atto.codiceRedazionale=012G0117&elenco30giorni=false);
- Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 10/2012 (*Riduzioni delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni*)
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1050969/direttiva\\_n\\_10\\_2012.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1050969/direttiva_n_10_2012.pdf).

Con tali interventi di *spending review* si è perseguito l’obiettivo di definire i fabbisogni standard propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello Stato. Il fabbisogno standard consente di individuare l’indicatore utile per valutare l’azione pubblica ed il livello ottimale di un servizio valutato a

costi standard. *Spending review* non vuol dire solo “tagliare” i costi, ma anche investire e incrementare la funzionalità del settore pubblico.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia ai seguenti link:

- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/991284/spendingreview\\_lavoropubblico.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/991284/spendingreview_lavoropubblico.pdf)  
(presentazione sintetica delle principali misure previste dalla *spending review* in materia di: revisione degli assetti organizzativi delle pubbliche amministrazioni; limiti alle assunzioni nelle pubbliche amministrazioni; Auto Blu - Buoni Pasto – Ferie; anticorruzione);
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/989629/spending\\_review.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/989629/spending_review.pdf)  
(presentazione sintetica delle misure previste dalla *spending review* sull'articolazione territoriale dello Stato);
- <http://leg16.camera.it/465?area=8&tema=535&Il+controllo+della+spesa+e+la+spending+review>  
(Approfondimento relativo all'attività parlamentare: “Il rafforzamento dei meccanismi di controllo quantitativo e qualitativo della spesa pubblica ha costituito uno dei temi fondamentali della politica finanziaria e di bilancio della XVI legislatura e uno degli elementi centrali nell'impianto legislativo della nuova legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196/2009), sulla base della quale è stata prevista l'istituzionalizzazione del processo di analisi e valutazione della spesa delle amministrazioni centrali (c.d. "*spending review*") e la sua graduale estensione alle altre amministrazioni pubbliche”);
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/comunicazione/notizie/2013/gennaio/25012012---riorganizzazione-piante-organiche-dotazioni-organiche-ed-eccedenze.aspx>  
(pagina del sito web del Dipartimento della Funzione Pubblica dove sono pubblicati i dati sulle dotazioni organiche e le eccedenze del personale pubblico. Nell'ambito delle misure previste dalla *spending review*, è stata data attuazione all'articolo 2 del D. L. n. 95 del 2012 che prevede la revisione degli assetti organizzativi delle amministrazioni pubbliche centrali).

Con riguardo all'attuazione normativa, si segnala l'adozione di 45 provvedimenti su un totale di 112 previsti, e l'attuazione del D.P.C.M. Attuazione Spending Review - *Riduzione delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni* - Articolo 2 del decreto legge 6 luglio 2012, n.95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n.135.

Il governo sta, inoltre, monitorando gli effetti concreti dell'adozione dei suddetti provvedimenti, con particolare riferimento all'analisi dettagliata di alcuni settori di spesa pubblica interessati al processo di *spending review*.

Per maggiori dettagli si rimanda ai link:

- <http://www.governo.it/rapportiparlamento/salastampa/interventi/dettaglio.asp?d=66288>  
(Sezione del sito del Governo che contiene i rapporti e le analisi prodotti dal ministro per i rapporti con il Parlamento sulla spesa pubblica in funzione della *spending review*)
- [http://www.governo.it/rapportiparlamento/programma\\_governo/documenti/rapporto\\_amministrativo.pdf](http://www.governo.it/rapportiparlamento/programma_governo/documenti/rapporto_amministrativo.pdf)

Ulteriori informazioni relative, in particolare, alla revisione delle dotazioni organiche sono riportate nel [paragrafo 4](#) del presente documento.

## **1. An analysis and strategic planning of legal, organisational and/or procedural reform actions**

- *There is an analysis and strategic planning of legal, organisational and/or procedural reform actions based on main needs and goals.*
- *The analysis is based on an examination of the existing regulatory framework, the organisational structure and/or procedural rules with the view to reinforce efficiency.*
- *There is a mechanism for coordination and dialogue between relevant bodies in charge of the preparation and implementation of the reform actions.*
- *There are targets and milestones, a timeframe and allocation of budget.*

*[Presenza di una pianificazione strategica delle azioni di riforma basata sulla individuazione dei bisogni e la conseguente definizione di obiettivi; analisi della precedente situazione al fine di definire obiettivi ed interventi di miglioramento. Presenza di meccanismi di coordinamento tra i soggetti responsabili della definizione e attuazione delle riforme; individuazione di obiettivi, tempistiche e budget.]*

Il dettaglio delle linee strategiche relative ai singoli ambiti di policy individuati in precedenza viene definito separatamente, tuttavia il Programma Nazionale di Riforma rappresenta lo strumento attraverso il quale si assicura la coerenza complessiva di tali strategie settoriali nonché il loro inserimento in un quadro più ampio e la definizione delle priorità.

Per quanto concerne le strategie di lungo termine, in linea generale, esse mirano ad una piena implementazione di tutte le misure definite dai numerosi provvedimenti legislativi citati nel documento di autovalutazione, adottando i decreti attuativi ove previsti e monitorando l'effettiva realizzazione operativa di quanto previsto.

La medesima strategia prevede, inoltre, di proseguire nell'azione di riforma già intrapresa, ad esempio:

- rendere più efficace l'azione di semplificazione attraverso interventi coordinati a livello statale, regionale e locale per la riduzione dei costi della regolazione (finanziari diretti, di conformità e strutturali di lungo periodo) con particolare riferimento alle iniziative imprenditoriali e alla nascita di nuove imprese;
- accelerare la realizzazione dell'amministrazione digitale rimuovendo gli ostacoli all'utilizzo dei sistemi digitali nei rapporti tra PA, cittadini e imprese, definendo un piano d'azione per la digitalizzazione che individui obiettivi prioritari, tempi di realizzazione, risorse e responsabilità a partire dalla realizzazione della nuova anagrafe digitale e dall'attuazione delle norme sulla fatturazione elettronica;
- ristrutturare la pubblica amministrazione garantendone l'efficienza, senza perdere di vista la qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese;
- avviare una nuova politica del personale pubblico e della dirigenza in grado di assicurare un progressivo abbassamento dell'età dei lavoratori pubblici, una più efficiente distribuzione del personale attraverso la mobilità ed un innalzamento delle competenze a disposizione delle amministrazioni pubbliche;
- garantire l'effettiva adozione delle misure per accrescere l'integrità nelle pubbliche amministrazioni e il rafforzamento della trasparenza attraverso la piena interoperabilità e integrazione delle banche dati informative, statistiche e amministrative e lo sviluppo di una piattaforma nazionale per i dati aperti.

Per quanto riguarda la semplificazione amministrativa il riferimento è costituito dai diversi piani di riduzione degli oneri amministrativi definiti negli ultimi anni. Relativamente alla prevenzione della corruzione il riferimento è dato dal Piano nazionale Anticorruzione, attualmente in fase di approvazione. Per la trasparenza e efficienza, qualità e gestione delle performance tale ruolo è svolto dalle delibere CiVIT, che prevedono anche precise scadenze per l'implementazione delle diverse misure. Per la digitalizzazione gli elementi di pianificazione strategica sono rinvenibili nell'Agenda Digitale. Per quanto concerne, infine, la razionalizzazione della spesa il riferimento in tal senso è costituito dal Rapporto Giarda e dai successivi aggiornamenti del medesimo.

Per l'individuazione degli interventi necessari nei diversi ambiti di *policy*, come meglio specificato nel seguito, sono state utilizzate diverse analisi, sia a livello nazionale che internazionale, tra le quali si richiamano in particolare i diversi rapporti OCSE e della World Bank.

Con riferimento ai meccanismi di coordinamento e dialogo fra i vari soggetti istituzionali coinvolti, le soluzioni adottate sono state diverse a seconda dei diversi ambiti di intervento. In tutti i casi in cui si è reso necessario sono stati utilizzati i meccanismi di coordinamento previsti dall'ordinamento quali la Conferenza Stato-Regioni, la Conferenza Stato-Città ed autonomie locali e la Conferenza Unificata.

Infine, per quanto concerne la definizione di target e milestone, anche in questo caso sono i singoli provvedimenti relativi ai diversi ambiti di *policy* a prevedere, con diverse modalità e livelli di dettaglio, tali elementi.

Per quanto invece attiene l'attribuzione di budget, occorre sottolineare come gran parte dei provvedimenti che costituiscono il "Quadro strategico delle politiche per il rafforzamento della performance (efficienza) delle amministrazioni pubbliche in Italia" sia costituita da misure adottate "senza ulteriori oneri per il bilancio dello stato", quando non si tratti di misure di riduzione della spesa pubblica, per le quali, per definizione, non è previsto un alcun budget.

I pochi casi nei quali è stato previsto uno stanziamento di risorse sono:

- Istituzione della CiVIT (art. 13, co. 13, D. Lgs. n. 150 del 2009): 2 milioni di euro per l'anno 2009, 8 milioni di euro a decorrere dall'anno 2010;
- Stanziamenti relativi ad alcuni provvedimenti contenuti nell'Agenda digitale italiana (per altri vale, anche in questo caso, il principio dell'attuazione senza oneri aggiuntivi); in particolare, con riferimento al periodo 2013-2014:
  - 638,8 milioni di euro per la banda larga e ultralarga;
  - 150 milioni di euro per l'azzeramento del digital divide;
  - 208 milioni di euro per misure varie abilitanti l'amministrazione digitale;
  - 60 milioni di euro per il Programma straordinario di interventi per il completamento del sistema digitale radio mobile e rete nazionale standard Te.Tr.A.
  - 17,6 milioni di euro (complessivamente) per la giustizia digitale.

Per un quadro complessivo di "budget" e scadenze relativi ai vari ambiti di *policy* si rinvia all'allegato 1.

Di seguito si riportano informazioni di maggior dettaglio, nonché i riferimenti più precisi alla documentazione precedentemente citata, con riferimento ai singoli ambiti di *policy* nei quali si articola il quadro strategico adottato dall'Italia

### **Semplificazione amministrativa**

Gli interventi per la semplificazione amministrativa sin dai primi anni 2000 hanno tenuto delle analisi e delle raccomandazioni contenute nelle Review OCSE sulla qualità della regolazione che si sono succedute (2001, 2007, e 2010).

In particolare nella presentazione dell'ultima edizione della review, si segnala che: *“Italy has made significant progress using regulatory reform since the first OECD review in 2001. Administrative simplification and the increasing role of competition policy, combined with devolution of state powers to regions, have helped. However, there are still key challenges for regulatory policy and its implementation, including enforcement, capacity in the civil service, impact analysis for evidence-based decision making, and building a culture of consultation.”*

<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecdreviewofregulatoryreformitaly200120072010.htm>

Inoltre sono state definite misure di semplificazione specifiche a partire dalle analisi della World Bank effettuate annualmente nel rapporto “doing business”.

Sotto il profilo della pianificazione ed attuazione degli interventi un ruolo centrale è svolto dal Dipartimento della funzione pubblica, attraverso l'Ufficio per la semplificazione, che elabora specifici piani di riduzione degli oneri amministrativi a valle dell'attività di misurazione. Il nuovo programma, tenendo conto delle comunicazioni della Commissione Europea oltre che dei risultati della nuova consultazione pubblica, prevederà, ad esempio:

- non solo gli oneri amministrativi ma tutti gli oneri di regolazione;
- non solo oneri sulle imprese ma anche sui cittadini;
- attenzione anche alla riduzione dei tempi per i cittadini e le imprese.

Per ciascun intervento verranno individuati risultati attesi, tempi e responsabilità e strumenti di verifica, che devono entrare nel sistema di valutazione delle performance. Particolare attenzione verrà rivolta al ruolo della proporzionalità (con regimi di “esenzione esenzione” in relazione alla dimensione, al settore di attività e alle esigenze di tutela degli interessi pubblici).

Per garantire il coordinamento della politica di semplificazione tra i diversi livelli di governo, la Conferenza Unificata, nel mese di Maggio 2012, ha sancito l'accordo tra Governo, Regioni, Province Autonome, ANCI e UPI per l'esercizio coordinato delle funzioni in materia di semplificazione ([http://www.statoregioni.it/Documenti/DOC\\_036292\\_P.%2059%20CU%20\(P.%201%20ODG\).pdf](http://www.statoregioni.it/Documenti/DOC_036292_P.%2059%20CU%20(P.%201%20ODG).pdf)), provvedendo successivamente alle designazioni dei componenti del Tavolo istituzionale dell'Accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali, sancito con atto n. 59/CU del 10 maggio 2012 dalla Conferenza Unificata (<http://www.statoregioni.it/dettaglioDoc.asp?idprov=10782&iddoc=36574&tipodoc=2&CONF=..>)

### **Prevenzione della corruzione**

Per quanto concerne le analisi sottostanti l'adozione dei principali provvedimenti per la prevenzione ed il contrasto della corruzione si segnala quanto segue.

In primo luogo, le analisi e le verifiche condotte dal GRECO, istituito nel 1999 dal Consiglio d'Europa per monitorare il rispetto degli standard anti-corruzione e favorire l'attuazione delle necessarie riforme in materia di prevenzione della corruzione (gruppo a cui l'Italia ha aderito nel 2007). Il Paese è stato sottoposto ai primi due cicli congiunti di valutazione che si sono conclusi con 22 raccomandazioni: il primo ciclo (2000-2002) ha riguardato i temi dell'indipendenza e della specializzazione degli organismi nazionali anticorruzione, l'entità e la portata delle immunità dei funzionari pubblici, l'azione penale, ecc; il secondo ciclo (2003-2006) ha riguardato la ricognizione, il sequestro e la confisca dei proventi della corruzione, la prevenzione per la pubblica amministrazione e le persone giuridiche (società, ecc).

Per maggiori dettagli si vedano i seguenti link:

- [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2%282008%292\\_Italy\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2%282008%292_Italy_EN.pdf);
- [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/documents/Resolution%2897%2924\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/documents/Resolution%2897%2924_EN.pdf);
- [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/default_en.asp).

Inoltre, hanno contribuito a determinare l'adozione di rilevanti misure in materia le analisi ex-ante delle organizzazioni internazionali quali, Transparency International e World Bank. Il primo istituto colloca l'Italia al 72° posto su 176 in riferimento all'indice di corruzione percepita, mentre la World Bank propone un indicatore composito, *Control of Corruption*, che nel valutare la situazione italiana unisce il contributo di differenti report, che colloca l'Italia al 73° posto.

- <http://www.transparency.org/country#ITA>;
- [http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc\\_chart.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp);
- <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c110.pdf>.

In aggiunta, il Global Integrity report classifica l'Italia al 78° posto su 100 per integrità e trasparenza del sistema paese, mentre il Global Competitiveness Index 2010-2011 registra la 115° posizione al mondo per *"Favoritism in decisions of government officials"*.

- <http://www.globalintegrity.org/report/Italy/2010/>;
- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf).

Da ultimo la relazione della *Commissione per lo studio e l'elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione* istituita dal Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione nel dicembre 2011, per elaborare una politica efficace di prevenzione della corruzione.

([http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1052330/rapporto\\_corruzione\\_29\\_gen.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1052330/rapporto_corruzione_29_gen.pdf)).

Nel mese di gennaio 2012, la medesima Commissione ha consegnato la sua relazione al Ministro per la Pubblica Amministrazione e la semplificazione, la sua relazione, sulla base del quale sono stati definiti i principali provvedimenti per la prevenzione ed il contrasto della corruzione contenuti nella Legge Anticorruzione (L. 6 novembre 2012, n. 190).

([http://www.funzionepubblica.gov.it/media/940600/commissione\\_corruzione\\_nella\\_p\\_a\\_prime\\_riflessioni\\_e\\_proposte\\_emendative.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/940600/commissione_corruzione_nella_p_a_prime_riflessioni_e_proposte_emendative.pdf)).

Di particolare rilievo la *"Integrity review"* sull'Italia, fatta dall'OCSE che, oltre a valutare positivamente le nuove misure adottate dall'Italia, fornisce importanti indicazioni per l'implementazione della nuova legge anticorruzione.

(<http://www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/high-level-seminar-oecd.aspx>).

Sul piano del coordinamento istituzionale, il Dipartimento della Funzione Pubblica svolge un ruolo propositivo e di coordinamento dell'*"attuazione delle strategie di prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione elaborate a livello nazionale ed internazionale"*, predisponendo il Piano Nazionale Anticorruzione, che viene successivamente trasmesso ed approvato dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), Autorità Nazionale Anticorruzione. Proprio per un'effettiva ed efficace implementazione del provvedimento, si ritiene necessaria un'azione sinergica tra il *Comitato interministeriale*, fornitore di indirizzi e linee guida, il Dipartimento Della Funzione Pubblica e CiVIT

([http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1051175/circolare%20n1\\_2013.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1051175/circolare%20n1_2013.pdf)).

Inoltre, è stata effettuata un'operazione di coordinamento con gli enti locali, che ha dato origine alla nota diramata dall'ANCI ai comuni riguardante le prime indicazioni sull'attuazione della L. n. 190, del 6 novembre 2012.

([http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/nota%20anticorruzione21%20marzo%202013\\_DEF.pdf](http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/nota%20anticorruzione21%20marzo%202013_DEF.pdf)).

Quanto alle scadenze previste nella legge anticorruzione 190/2012, si rimanda al doppio prospetto elaborato da CIVIT (<http://www.CiVIT.it/?p=7336>), unito all'aggiornamento di indicazioni da parte di CIVIT stessa con riferimento all'adozione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione.

(<http://www.CiVIT.it/?p=7767>)

### **Trasparenza**

Anche per le politiche in materia di trasparenza sono diverse le analisi prese a riferimento degli interventi. Si segnalano in particolare:

- le relazioni annuali sulla trasparenza dell'attività della p.a., elaborate dalla Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi;
  - [http://www.governo.it/Presidenza/DICA/4\\_ACCESSO/relazioni/relazioni\\_trasparenza.html](http://www.governo.it/Presidenza/DICA/4_ACCESSO/relazioni/relazioni_trasparenza.html);
- le analisi contenute nella pubblicazione dello studio dell'OCSE "Modernising the Public Administration - A Study on Italy", nel quale si fa riferimento alla necessità di accrescere *accountability e trasparenza*. *"Rendicontare significa essenzialmente fornire ai cittadini le informazioni utili per formarsi un giudizio sull'azione amministrativa. E' così che la voce si traduce in critica costruttiva e non in protesta distruttiva. E' così che aumenta la legittimazione dell'azione pubblica e quindi la loyalty dei cittadini"*;
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf).

Per la predisposizione del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), sono state utilizzate le analisi contenute nel Rapporto "Per una semplificazione della trasparenza: esiti della consultazione sugli obblighi di pubblicazione previsti in materia di trasparenza ed integrità". Esso presenta i risultati della consultazione pubblica effettuata da CIVIT tra settembre e inizio novembre 2012 con gli OIV, i Responsabili della Trasparenza dei ministeri e degli enti pubblici nazionali e le associazioni rappresentate nel CNCU e nel CNEL sui 96 obblighi di pubblicazione censiti a luglio 2012 (<http://www.CiVIT.it/?p=6588>).

CIVIT ha anche assunto un importante ruolo di stimolo e di coordinamento, anche attraverso la stipula di accordi, intese, ecc. con altri soggetti istituzionali coinvolti nel processo di riforma come ANCI, UPI, Unioncamere (per maggiori dettagli: <http://www.CiVIT.it/?p=6375>; <http://www.CiVIT.it/?p=4151>; [http://www.CiVIT.it/?page\\_id=4487](http://www.CiVIT.it/?page_id=4487)).

Ciascuna amministrazione, inoltre, all'interno del proprio Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, aggiornato annualmente e pubblicato sui rispettivi siti web, ha predisposto un dettagliato crono programma relativo all'effettivo adempimenti degli obblighi di trasparenza previsti dalle varie disposizioni normative (a titolo esemplificativo si può consultare il Programma relativo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri:

([http://www.governo.it/trasparenza\\_valutazione\\_merito/documenti/programma\\_triennale\\_trasparenza.pdf](http://www.governo.it/trasparenza_valutazione_merito/documenti/programma_triennale_trasparenza.pdf)).

### **Digitalizzazione**

Sul fronte delle politiche per il miglioramento del livello di digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni sono da prendere a riferimento le analisi e le strategie definite:

- nello studio OCSE "Modernising the Public Administration - A Study on Italy"



- [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf)
- nel Piano Industriale della PA, predisposto dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, all'inizio della passata legislatura
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/305286/sintesi\\_dei\\_contenuti\\_del\\_dl\\_112\\_del\\_2008.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/305286/sintesi_dei_contenuti_del_dl_112_del_2008.pdf).

In particolare all'interno del Piano industriale sono definite le principali linee d'indirizzo, riprese poi nei provvedimenti successivi ed in particolare nella revisione del *Codice dell'Amministrazione Digitale* del 2010. (<http://www.digitpa.gov.it/amministrazione-digitale/CAD-testo-vigente>).

Più recentemente è stata presentata la strategia per la realizzazione dell'Agenda Digitale Italiana, definita a cura dell'Agenzia per l'Italia Digitale, articolata su alcune linee guida strategiche:

1. creare sviluppo;
2. nuovi servizi a cittadini e imprese;
3. qualificare la spesa della PA;
4. favorire l'innovazione.

Per maggiori dettagli:

<http://www.agid.gov.it/sites/default/files/SlideRagosaMappaDigitalAgenda.pdf>

Importante ruolo propulsivo, anche dal punto di vista del coordinamento delle iniziative e dei vari soggetti interessati, è svolto dall'Agenzia per l'Italia Digitale (già DigitPA): a titolo di esempio si considerino gli Accordi di Programma Quadro stipulati con tutte le Pubbliche Amministrazioni che aderiscono al Sistema Pubblico di Connettività (SPC) (<http://www.digitpa.gov.it/spc>).

Il CAD prevede (art. 14) anche ulteriori meccanismi di coordinamento fra i vari livelli istituzionali, in particolare: *“Lo Stato, le regioni e le autonomie locali promuovono le intese e gli accordi e adottano, attraverso la Conferenza unificata, gli indirizzi utili per realizzare un processo di digitalizzazione dell'azione amministrativa coordinato e condiviso e per l'individuazione delle regole tecniche (...) Ai fini di quanto previsto ai commi 1, 2 e 3, è istituita senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, presso la Conferenza unificata, previa delibera della medesima che ne definisce la composizione e le specifiche competenze, una Commissione permanente per l'innovazione tecnologica nelle regioni e negli enti locali con funzioni istruttorie e consultive”* (<http://www.digitpa.gov.it/amministrazione-digitale/CAD-testo-vigente>).

All'interno del Codice sono, inoltre, indicate alcune scadenze temporali per il completamento di alcune delle azioni previste. Alcuni esempi: domicilio digitale (01/01/2013), effettuazione di pagamenti con modalità informatiche (01/06/2013).

(<http://www.digitpa.gov.it/amministrazione-digitale/CAD-testo-vigente>).

### **Efficienza, qualità e gestione delle performance**

Anche per quanto riguarda i temi dell'efficienza e della gestione delle performance si possono individuare alcune attività di analisi della situazione *ex-ante* atte a valutare le esigenze in merito e gli obiettivi di policy che ne derivano.

In particolare si fa riferimento alle linee programmatiche sulla riforma della Pubblica Amministrazione ([http://www.funzionepubblica.gov.it/media/202692/piano\\_industriale\\_pa.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/202692/piano_industriale_pa.pdf)), inserite poi nel *Piano industriale della PA*, contenuto nel D. L. n. 112/2008 23 luglio 2008.

([http://www.funzionepubblica.gov.it/media/305286/sintesi\\_dei\\_contenuti\\_del\\_dl\\_112\\_del\\_2008.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/305286/sintesi_dei_contenuti_del_dl_112_del_2008.pdf))

Meritano, inoltre, di essere ricordati:

- il documento redatto dall'OECD su "*Modernising the Public Administration - A Study on Italy*" presentato in occasione della riunione a livello Ministeriale del Comitato Public Governance tenutosi a Venezia il 15 e 16 novembre 2010, nel quale si traccia una prima analisi della riforma in atto, evidenziandone le motivazioni, le linee strategiche di intervento, i primi risultati.
  - [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising\\_public\\_administration.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/602077/modernising_public_administration.pdf);
- la *Relazione al Parlamento sullo stato della Pubblica Amministrazione 2009* presentata al Parlamento il 21 ottobre 2010, nella quale si evidenziano i risultati ottenuti, gli elementi di successo e le principali criticità
  - <http://www.funzionepubblica.gov.it/media/864335/relazione%20parlamento%202010%20-%202011%20def.pdf>.

Per quanto riguarda i meccanismi di coordinamento fra i vari soggetti coinvolti nell'implementazione dell'intervento si fa presente l'attività della CIVIT che ha sottoscritto protocolli d'intesa, accordi, ecc. con soggetti quali ANCI, UPI, AGENAS, CRUI, Unioncamere (<http://www.CiViT.it/>).

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e le successive delibere CIVIT hanno inoltre previsto una serie di scadenze temporali per l'implementazione dei vari interventi necessari. A titolo esemplificativo si ricordano: il 31/12/2010 il termine per l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, il 31/01 di ogni anno per l'approvazione del Piano della performance, il 30/06 di ogni anno per la presentazione della Relazione sulla performance.

### **Efficacia ed efficienza del sistema giudiziario**

Le criticità del sistema giudiziario italiano sono state sottolineate da numerose fonti a livello internazionale che evidenziano come proprio esse siano una delle principali cause della scarsa competitività e capacità di attrazione di investimenti del paese.

Nonostante importanti interventi già realizzati, fra i quali si segnala l'esperienza positiva del progetto interregionale FSE 2007-2013 "La diffusione delle buone pratiche negli uffici giudiziari", che hanno già contribuito ad un significativo miglioramento della situazione, il settore della giustizia presenta ancora forti necessità di interventi (mirati sia alla riorganizzazione degli uffici che alla maggiore digitalizzazione dei processi) per poter raggiungere livelli di completa adeguatezza.

Nel Global Competitiveness Report del World Economic Forum 2013-2014 (basati su indagini di percezione) l'Italia si colloca al 145 posto su 148 per quanto riguarda il parametro "Efficiency of legal framework in settling disputes" e al 134 su 148 per "Efficiency of legal framework in challenging regulations" (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>).

Nell'ultima edizione del rapporto OECD Government at a Glance 2013 l'Italia fa registrare la peggiore performance in assoluto fra tutti i paesi considerati per quanto riguarda la durata media dei procedimenti di cognizione ordinaria (<http://www.oecd.org/gov/govataglance.htm>).

Da questo punto di vista, inoltre, dati ufficiali forniti dal Ministero della Giustizia evidenziano come vi sia una notevole disomogeneità a livello territoriale alla quale deve essere dedicata la massima attenzione.

In questo contesto, il Progetto interregionale/ transnazionale "Diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani" realizzato nel corso del precedente ciclo di programmazione 2007-13 costituisce un intervento strutturato su tutto il territorio nazionale e realizzato attraverso una forte e virtuosa

cooperazione interistituzionale tra il Ministero della Giustizia, il Dipartimento della funzione Pubblica e tutte le regioni e province autonome italiane. Il progetto, avviato secondo tranche successive di finanziamenti e sulla base di una progettazione svolta a livello regionale ma in stretto raccordo con l'Unità Strategica centrale (Ministero della Giustizia e DFP) ha assicurato le condizioni organizzative per la efficace implementazione delle misure di revisione della geografia giudiziaria nonché degli interventi di digitalizzazione della giustizia civile e penale. Nel complesso sono coinvolti circa 200 uffici giudiziari di tutte le tipologie (Corti di Appello, Procure Generali, Tribunali, Procure della Repubblica, Uffici del giudice di pace, Tribunali di Sorveglianza, Tribunali e Procure per i Minorenni), impegnati complessivamente in oltre 1200 interventi di reingegnerizzazione dei loro processi operativi per migliorare gli standard qualitativi di servizio e l'efficienza della loro organizzazione.

### **Razionalizzazione della spesa e revisione delle dotazioni organiche**

In funzione della Spending Review I e II (D. L. 7 maggio 2012, n. 52 e D. L. 6 luglio 2012, n. 95), è stata svolta (nel settembre 2011) l'Analisi preliminare della spesa (<http://www.governo.it/backoffice/allegati/66288-7660.pdf>), nonché una valutazione in itinere (Rapporto maggio 2012) dell'evoluzione della razionalizzazione della spesa.

(<http://www.governo.it/rapportiparlamento/salastampa/interventi/dettaglio.asp?d=66288>).

Per assicurare una migliore implementazione della legge e un coordinamento con il Governo, sono stati istituiti il Comitato interministeriale per la revisione della spesa pubblica e il Commissario straordinario per la razionalizzazione della spesa per acquisti di beni e servizi.

(<http://www.governo.it/backoffice/allegati/66288-7668.pdf>).

Anche Regioni, ANCI e UPI hanno inviato nel giugno 2012 una richiesta di audizione per discutere e verificare le proposte avanzate dalle autonomie in materia di spending review

(<http://www.anci.it/index.cfm?layout=dettaglio&idDett=36972>).

Durante il mese di maggio 2012, è stato presentato il cronoprogramma sulla spending review da parte del Commissario straordinario per ottenere le riduzioni di spesa programmate pari ad almeno 4,2 miliardi di euro.

([http://www.governo.it/Presidente/Comunicati/dettaglio.asp?d=68205&pg=1%2C2935%2C4320&pg\\_c=1](http://www.governo.it/Presidente/Comunicati/dettaglio.asp?d=68205&pg=1%2C2935%2C4320&pg_c=1)).

Importanti misure di razionalizzazione hanno riguardato anche le società partecipate o controllate da amministrazioni pubbliche per le quali sono state adottate disposizioni legislative volte a garantire: criteri di trasparenza nel reclutamento delle risorse umane, rigorosi vincoli di spesa nelle assunzioni, nella corresponsione dei compensi agli organi di governo, nell'erogazione dei trattamenti economici al personale.

Sempre al fine di contenere la spesa delle amministrazioni pubbliche, sono state previste disposizioni finalizzate a ridurre il numero delle società partecipate e ad imporre la predisposizione, anche per ragioni di trasparenza e di equilibrio finanziario, di bilanci consolidati tra amministrazioni e società.

Le misure di contenimento della spesa hanno interessato tutti i settori della pubblica amministrazione intervenendo su tutte le tipologie di spese. Sono state previste misure di razionalizzazione nell'utilizzo degli immobili, nelle spese di funzionamento, nella riduzione delle auto blu ed in particolare determinanti sono state tutte le misure volte al contenimento della spesa di personale attraverso limitazioni al turn over, congelamento delle retribuzioni individuali, blocco della contrattazione collettiva e pertanto degli adeguamenti delle retribuzioni, riduzione definitiva dei possibili livelli occupazionali attraverso le misure di taglio delle dotazioni organiche.

## 2. The development of quality management systems (QMS)

- ***There is an assessment of the needs of stakeholders, including citizens, business and other interested parties (social partners, NGOs) and goals to improve their delivery through QMS (main gaps, main needs, main practice and models used).***
- ***There is a set of actions referring to the establishment or use of already established QMS in a sustainable way.***

*[Presenza di un'analisi orientata ai bisogni dei portatori d'interesse principali, quali cittadini, imprese e mondo del non-profit, al fine di migliorare l'erogazione dei servizi. Sviluppo e utilizzo di sistemi di gestione della qualità efficaci.]*

Numerose sono le azioni condotte negli ultimi anni, a livello nazionale, per l'implementazione di Quality Management System (QMS) ispirate ai principi della "qualità totale" (TQM) e volte ad assicurare un livello sempre più alto di qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha promosso e coordinato numerose attività in tema di QMS. Si consideri, innanzitutto, la Direttiva del 19/12/2006 "Per una Pubblica Amministrazione di qualità" che ha dato origine a numerosi progetti e che prevedeva come elementi fondamentali: il miglioramento continuo delle prestazioni, il ricorso all'autovalutazione, la definizione di un Piano di azione Nazionale con lo scopo di promuovere, coordinare, sollecitare l'effettiva implementazione dei principi delineati dalla direttiva stessa. A valle di tale direttiva il Dipartimento ha creato il marchio PAQ – per una pubblica amministrazione di qualità che, nell'ambito degli indirizzi internazionali ed europei, promuove un insieme di iniziative per sostenere le amministrazioni impegnate a migliorare la propria performance e la qualità dei servizi pubblici. Il portale PAQ è lo strumento di comunicazione del Dipartimento della Funzione Pubblica con le amministrazioni, punto di riferimento e canale unitario di accesso alle diverse iniziative sviluppate per promuovere la qualità delle organizzazioni pubbliche.

Tutte le informazioni in merito al lavoro svolto dal Dipartimento, nonché maggiori dettagli relativi alle singole iniziative, sono recuperabili sul portale <http://www.qualitapa.gov.it/>.

La tematica della qualità ha assunto rilevanza ancora maggiore allorché il miglioramento della qualità dei servizi erogati è diventato uno degli obiettivi principali della riforma delle amministrazioni pubbliche delineata dalla L. 4 marzo 2009, n. 15 e dal successivo D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare, infatti, l'art. 8, co 1, lettere c) e g) del decreto, individua tra gli "ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" sia la qualità "effettiva", sia la qualità "percepita".

Per questo motivo la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) ha fornito una serie di indicazioni relative alle modalità di definizione e gestione di opportuni standard di qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

In particolare sono state pubblicate due delibere sull'argomento:

- delibera n. 88 del 2010, "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del D. Lgs. 20 dicembre 2009, n. 198)" e Tabelle esemplificative degli standard di qualità di alcuni servizi pubblici (gestione dei rifiuti ordinari, trasporto pubblico urbano, sportello-anagrafe), che fornisce le prime indicazioni in merito alle modalità di gestione degli standard di qualità dei servizi erogati. Sottolinea come il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità vada collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare

per sviluppare il ciclo di gestione della performance e come la finalità dell'intero impianto sia di dotare le amministrazioni pubbliche di un sistema attraverso il quale attivare un processo di miglioramento continuo delle performance. Tale sistema deve assicurare, in prospettiva:

- il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, attraverso una revisione periodica e, quindi, un innalzamento progressivo degli standard di qualità;
- l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, da operare attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici;
- delibera n. 3 del 2012, "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici", la quale, anche sulla base delle problematiche emerse a valle delle prime attività di monitoraggio condotte da CiVIT su quanto fatto dalle amministrazioni in tema di standard di qualità, costituisce un approfondimento in materia di standard di qualità dei servizi resi al cittadino dalle pubbliche amministrazioni. Sono fornite specificazioni relative alle dimensioni della qualità, nonché alle modalità di definizione degli indicatori e dei valori standard (per questi ultimi si precisano, in particolare, quali elementi devono essere presi in considerazione in sede di determinazione del valore programmato). Seguono, quindi, raccomandazioni in merito al processo di gestione degli standard, in virtù delle quali le amministrazioni dovranno esplicitare: quali siano i soggetti coinvolti e le relative responsabilità, attraverso quali modalità intendano gestire il monitoraggio sugli standard e il necessario processo di aggiornamento periodico, le modalità per assicurare una corretta gestione dei reclami e l'attivazione dei meccanismi di indennizzo automatico. Ulteriori indicazioni vengono, infine, fornite relativamente al necessario collegamento fra definizione degli standard ed indagini sul livello di soddisfazione degli utenti, alle modalità di comunicazione e pubblicizzazione degli standard e di tutte le informazioni ad essi collegate e all'integrazione degli standard stessi con il ciclo di gestione della performance.

Dal punto di vista dell'attuazione operativa del QMS, si segnalano le seguenti iniziative.

Sul piano della diffusione di modelli che guidano allo sviluppo di sistemi di qualità efficaci, l'Italia sta promuovendo, dal 2005 in modo sistematico, la conoscenza e l'utilizzo del modello europeo Common Assessment Framework (CAF). Le caratteristiche di modello che si ispira ai principi di eccellenza del Total Quality Management rendono il CAF idoneo a rafforzare, nelle amministrazioni pubbliche che lo utilizzano, la capacità di valutare le esigenze dei propri portatori di interesse, tra cui cittadini e imprese, e di coinvolgerli nella progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi.

L'uso del modello, in coerenza con i principi stessi del TQM, non è stato reso obbligatorio. Al contrario, vengono proposte attività di supporto a cui le amministrazioni possono accedere gratuitamente, ma soltanto impegnandosi concretamente a investire anche risorse proprie (ore uomo in particolare) nella esecuzione delle attività previste. L'obiettivo è assicurare ricadute certe e durature alle azioni di accompagnamento. Inoltre, l'accesso a iniziative di formazione più avanzata assicurata dal CRCAF è previsto solo nei confronti di amministrazioni che si rendono disponibili a supportarne successivamente altre, in una logica di valutazione e facilitazione tra pari. In questo modo sono stati già formati 137 *valutatori CAF*, 110 *CAF external feedback actors* e 83 *facilitatori* sparsi sul territorio nazionale e distribuiti fra le diverse tipologie di amministrazione.

Particolare rilevanza ha assunto, nel tempo, il ruolo del Centro risorse nazionale CAF, operativo dal 2006, quale attore nazionale di coordinamento per l'implementazione di tutte le azioni volte a diffondere l'utilizzo del modello. In particolare, sul portale PAQ <http://www.qualitapa.gov.it/common-assessment-framework/centro-risorse-caf/> si legge che il Centro "(...)è responsabile della realizzazione, in collaborazione con il referente nazionale CAF, delle attività programmate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per promuovere la conoscenza e l'utilizzo del modello europeo CAF fra le amministrazioni italiane.

Il Centro realizza annualmente attività finalizzate a:

- supportare la diffusione delle pratiche di autovalutazione delle performance e di miglioramento continuo basate sull'utilizzo del CAF;
- rafforzare le competenze delle amministrazioni per l'autovalutazione e il miglioramento continuo;
- premiare la qualità e il miglioramento continuo attraverso la valutazione esterna delle performance (cura anche l'assegnazione dell'attestazione europea *CAF effective user*);

Per raggiungere tali obiettivi il Centro:

- offre supporto e assistenza alle Amministrazioni che intendono realizzare l'autovalutazione attraverso iniziative rivolte a determinati territori e/o tipologie di amministrazioni o attraverso l'help desk, mettendo a disposizione linee guida e strumenti;
- sostiene la comunità degli utenti CAF attraverso iniziative, anche in partnership con altri attori istituzionali di livello territoriale e non (Uffici scolastici regionali, università, ecc), di formazione, aggiornamento, valorizzazione e scambio di pratiche valutazione (corsi valutatori e facilitatori, premio nazionale qualità, gestione della procedura europea "CAF External Feedback");
- sviluppa know-how e nuova conoscenza attraverso tavoli tecnici, pubblicazioni e studi;
- opera in stretta connessione con il Centro Risorse Europeo CAF, gestito dall'EIPA, e contribuisce significativamente alle attività di cooperazione europee.

In merito al CAF vale la pena sottolineare, inoltre, come l'Italia occupi il primo posto nell'Unione Europea come numero di amministrazioni pubbliche che hanno già utilizzato il CAF: sono oltre 800 i casi di implementazione del modello a livello nazionale e oltre 3000 gli utenti complessivamente registrati a livello europeo. Tale larga diffusione è stata dovuta anche alle "personalizzazioni" effettuate sul modello per adeguarlo a specifici campi di applicazione, come università, scuola, giustizia.

Risulta significativo il livello di utilizzo del modello CAF soprattutto da parte delle organizzazioni del settore educativo, anche in ragione di politiche nazionali (Sistema Nazionale di Valutazione introdotto dal DPR 80/2013) che hanno introdotto nel settore, in via sperimentale, l'autovalutazione periodica della performance organizzativa collegata alla definizione di azioni di miglioramento per promuovere in continuo la qualità dei servizi erogati. Sono già 500 le scuole coinvolte ad oggi e sono oltre 350 quelle che nel 2014 lavoreranno con il modello.

Inoltre il Dipartimento della Funzione Pubblica ha condotto alcune iniziative significative di ascolto e coinvolgimento di cittadini e stakeholder in tema di QMS per alcuni target di amministrazioni.

-Il progetto "MiglioraPA. La Customer Satisfaction per la qualità dei servizi pubblici", iniziativa, avviata nel 2011 nel quadro del PON Governance e Azioni di Sistema FSE 2007 – 2013 e finalizzata alla promozione della cultura della Customer Satisfaction e alla diffusione degli strumenti di customer satisfaction management (CSM) nelle regioni obiettivo convergenza (ROC).

Le attività svolte nella prima fase del progetto MiglioraPA, conclusasi a settembre 2012, hanno permesso di sistematizzare e sperimentare un approccio integrato ai processi di Customer Satisfaction Management basato sulla "standardizzazione" degli strumenti e del percorso di rilevazione della CS, a partire dal livello di esperienza della singola amministrazione. Con questo approccio, il progetto ha raggiunto risultati importanti: oltre 90 amministrazioni delle ROC hanno attivato un percorso completo di CS, dall'analisi del servizio al piano di miglioramento successivo; circa 2300 referenti di amministrazioni - di cui 900 delle ROC - sono stati coinvolti nelle attività di formazione on line e oltre 500 nei seminari territoriali e infoday svolti nelle 4 regioni ROC.

Nel 2013 l'attività progettuale ha portato alla realizzazione, a partire dagli strumenti e dalle cassette degli attrezzi definite nella prima fase, di una piattaforma on line - [www.migliorapa.it](http://www.migliorapa.it) - quale sistema integrato di supporto a distanza per le Amministrazioni interessate a implementare rilevazioni di Customer

Satisfaction. La piattaforma permette, attraverso la scelta di percorsi basati sul tipo di amministrazione, il tipo di servizio e la fase di CS, di realizzare un ciclo completo di customer satisfaction management, dall'analisi del processo alla somministrazione del questionario, fino al piano di comunicazione delle azioni di miglioramento implementate.

La piattaforma, che prevede anche uno spazio dedicato agli utenti di contatto e reciproca assistenza (Chiedi) e un applicativo organico e di facile utilizzo per la realizzazione di questionari on line (La tua indagine), è stata presentata attraverso un ciclo di 4 webinar realizzati tra giugno e luglio 2013, a cui hanno preso parte complessivamente circa 1500 partecipanti.

Per maggiori dettagli:

<http://www.qualitapa.gov.it/iniziativa-in-corso/migliorapa/>

L'iniziativa "Valutazione Civica" è un progetto pilota avviato nel 2010 in partnership con Cittadinanzattiva, particolarmente innovativo nel contesto nazionale, volto a sperimentare la possibilità, per i cittadini, di intervenire nella valutazione della qualità dei servizi, non soltanto come fonte di dati, ma come soggetti in grado di produrre autonomamente informazioni e giudizi motivati. La finalità principale di questo progetto è stata quella di verificare la possibilità di adottare il metodo della valutazione civica come fondamentale supporto di programmazione e di gestione strategica della pubblica amministrazione, basato sull'adeguata rappresentazione del punto di vista del cittadino mediante il suo coinvolgimento nella valutazione della qualità dei servizi. Il percorso ha previsto la realizzazione di un Focus group nazionale, seminari territoriali e call for participation, monitoraggio, raccolta e prima analisi delle informazioni e dei dati. Nel corso del 2010 la sperimentazione, che ha coinvolto un gruppo di amministrazioni delle ROC, si è focalizzata sull'analisi della qualità urbana sistematizzando un percorso che va dalla definizione degli indicatori al monitoraggio del servizio, dalla predisposizione di un report per ogni città coinvolta all'attivazione di specifiche iniziative di comunicazione e di sensibilizzazione. Il progetto ha consentito, ai cittadini e alle organizzazioni civiche, di offrire alle amministrazioni comunali indicazioni puntuali su alcune dimensioni specifiche quali la manutenzione del verde e delle strade, l'illuminazione pubblica, il trasporto pubblico, i rifiuti, le forme di socialità e di socializzazione a partire dalle quali è possibile attivare forme di miglioramento concreto dei servizi pubblici. Gli strumenti realizzati in collaborazione con le amministrazioni e gli altri stakeholder e sperimentati nel corso del progetto sono a disposizione per ulteriori riusi sul sito PAQ.

L'esperienza della valutazione civica si inserisce in un contesto nazionale di grande attenzione al coinvolgimento di cittadini e stakeholders volto all'individuazione delle esigenze specifiche in tema di qualità dei servizi. Dal 2000 è attivo in Italia promosso da Cittadinanzattiva l'Audit Civico in Sanità, che consiste in un'analisi critica e sistematica dell'azione delle aziende sanitarie promossa dalle organizzazioni civiche e si configura come uno strumento a disposizione dei cittadini per promuovere la valutazione della qualità delle prestazioni delle aziende sanitarie locali e ospedaliere. Nel 2007 è stato siglato un programma nazionale di collaborazione con il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Settore Salute (Dipartimento della Prevenzione e della Comunicazione e Dipartimento della Qualità) - con la finalità di favorire l'insediamento dell'Audit civico nel Sistema sanitario nazionale.

Il progetto "Mettiamoci la faccia", ha lo scopo di rilevare in maniera sistematica, attraverso l'utilizzo di interfacce emozionali (cd. emoticon) la soddisfazione degli utenti sulla qualità dei servizi pubblici erogati allo sportello o attraverso altri canali (telefono e web).

Per maggiori dettagli:

[http://www.qualitapa.gov.it/iniziativa-in-corso/mettiamoci-la-faccia/;](http://www.qualitapa.gov.it/iniziativa-in-corso/mettiamoci-la-faccia/)

Il progetto "Barometro della qualità" si prefigge di sperimentare un sistema di misurazione della qualità effettiva dei servizi pubblici offerti a livello nazionale, sia da amministrazioni pubbliche, sia da imprese private.

Per ulteriori informazioni:

<http://www.qualitapa.gov.it/nc/services/news/article/il-barometro-della-qualita-dei-servizi-pubblici-nel-contesto-della-riforma-della-pa/>.

Da segnalare, inoltre, come CiVIT conduca regolarmente, con cadenza annuale, una serie di monitoraggi su quanto effettivamente realizzato dalle amministrazioni medesime in questo ambito. Tale monitoraggio non si limita a verificare il mero adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente ma cerca anche di evidenziare punti di forza ed aree da migliorare del processo di gestione degli standard di qualità adottato dalle varie amministrazioni. A titolo di esempio, in fase di monitoraggio CiVIT cerca di verificare la corretta declinazione delle dimensioni della qualità, l'uso di indicatori adeguati, la coerenza degli standard definiti, il livello di integrazione degli standard con il ciclo di gestione della performance.

Come segnalato in precedenza, tra l'altro, la delibera n. 3 del 2012 è stata pubblicata anche sulla base degli esiti dei primi monitoraggi effettuati.

Per maggiori informazioni si rinvia al sito web della Commissione: [www.CiVIT.it](http://www.CiVIT.it).



### 3. Integrated actions for simplification and rationalisation of administrative procedures

- **Main needs and goals in terms of simplification and rationalisation of administrative procedures have been identified.**
- **There are integrated actions for simplification and rationalisation of administrative procedures, including e-governance solutions.**
- **There is a procedure to assess the administrative burden, integrated in the national policy making.**
- **There is a regular review of the administrative burden and as a result a plan (list of laws which impose administrative burdens on citizens and businesses) including respective actions.**

*[Identificazione degli obiettivi in termini di semplificazione e dei bisogni ai quali devono rispondere. Presenza di azioni integrate per la semplificazione e la razionalizzazione delle procedure amministrative imprese basate anche sull'e-government. Presenza di una procedura valutazione dell'onere amministrativo incardinata nel processo decisionale. Presenza di una regolare revisione dei vincoli amministrativi che dia origine a un piano che includa le rispettive azioni.]*

Allo scopo di implementare azioni di semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative, si è innanzitutto provveduto a identificare e definire, sulla base della consultazione degli stakeholders, gli obiettivi delle politiche di semplificazione amministrativa. Le principali misure adottate sono:

- art. 25 del D. L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modifiche con L. 6 agosto 2008, n. 133, ha introdotto il meccanismo del "taglia-oneri amministrativi", prevedendo un programma di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi e fissando l'obiettivo di riduzione di tali oneri del 25% entro la fine del 2012.  
<http://www.camera.it/parlam/leggi/decreti/08112d.htm>;
- art. 7 della L. 18 giugno 2009, n. 69 che ha impresso una significativa riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi.  
<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/09069l.htm>;
- art. 3 del D. L. 9 febbraio 2012, n. 5 (c.d. Decreto Semplifica Italia) convertito con L. 4 aprile 2012, n. 35, ha previsto l'adozione, anche sulla base delle attività di consultazione, di un nuovo programma per la misurazione e la riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi e degli oneri regolatori gravanti su imprese e su cittadini.  
[http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false).

A valle delle attività di misurazione degli oneri amministrativi, sono stati predisposti piani di riduzione degli oneri amministrativi, che individuano le misure di semplificazione di carattere normativo, amministrativo e tecnologico e stabiliscono tempi, responsabilità e modalità di verifica dell'attuazione delle stesse.

Inoltre, sono state adottate misure di semplificazione e di riduzione degli oneri con:

- il decreto "Semplifica Italia"  
[http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-09&atto.codiceRedazionale=012G0019&elenco30giorni=false)
- il regolamento di semplificazione a favore delle PMI in materia di Prevenzione incendi (D.P.R. 1 agosto 2011, n. 151)  
<http://www.vigilfuoco.it/asp/ReturnDocument.aspx?IdDocumento=4993>

- il regolamento di semplificazione a favore delle PMI in materia di Ambiente: D.P.R 19 ottobre 2011, n. 227

[http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-03&atto.codiceRedazionale=012G0013&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-02-03&atto.codiceRedazionale=012G0013&elenco30giorni=false).

Da sottolineare come i suddetti provvedimenti hanno fatto ampiamente leva sugli strumenti di E-government (es. digitalizzazione delle procedure per la prevenzione incendi, informatizzazione assunzioni e cessazioni in materia di lavoro, creazione di banche dati in materia di appalti).

Per un maggiore approfondimento si rinvia a:

[http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1066528/semplificazione\\_amministrativa\\_aprile2013.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1066528/semplificazione_amministrativa_aprile2013.pdf).

Altro passaggio fondamentale è rappresentato dalle disposizioni contenute nella L. 11 novembre 2011, n. 180

([http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-14&atto.codiceRedazionale=011G0238&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-11-14&atto.codiceRedazionale=011G0238&elenco30giorni=false)), nell'ambito delle quali è stata specificamente prevista la valutazione ex-ante degli oneri amministrativi introdotti o eliminati. Nella relazione sull'analisi di impatto della regolazione (AIR), in particolare, deve essere dato conto della valutazione dell'impatto sulle PMI degli obblighi informativi e dei relativi costi amministrativi a carico di cittadini ed imprese, introdotti e eliminati.

Sono state quindi predisposte apposite Linee guida per l'individuazione degli oneri introdotti o eliminati e per la stima dei relativi costi amministrativi, approvate con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 gennaio 2013. Il documento illustra, in particolare, le attività da realizzare per la quantificazione e, per ciascuna di esse, riporta una serie di indicazioni, corredate da esempi, ai fini di offrire un supporto operativo alle amministrazioni. Viene anche proposto un "tariffario standard" degli adempimenti, costruito sulla base delle misurazioni degli oneri già condotte. In questo modo, le amministrazioni potranno con facilità stimare gli oneri introdotti ed eliminati e le associazioni svolgere funzioni di controllo.

<http://www.funzionepubblica.gov.it/si/semplifica-italia/oneri-introdotti-o-eliminati-linee-guida-per-la-stima-dei-costi.aspx>

Con particolare riferimento alle attività di misurazione degli oneri amministrativi, si fa presente che esse hanno riguardato 93 procedure ad alto impatto selezionate con le associazioni imprenditoriali e le amministrazioni di settore. Sono stati complessivamente misurati costi amministrativi per le PMI pari a circa 31 miliardi di euro all'anno, a fronte dei quali sono state adottate misure di semplificazione dalla cui piena implementazione è atteso un risparmio stimato a regime in circa 8,49 miliardi di euro all'anno per le PMI, pari al 27,4% del totale dei costi amministrativi misurati.

I risultati delle attività di misurazione degli oneri amministrativi sono stati oggetto di specifica trattazione anche nell'ambito del programma nazionale di riforma (PNR) 2013 ([http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013\\_italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013_italy_it.pdf)), inserito anche all'interno del Documento di Economia e Finanza 2013. Per le misure di semplificazione e di riduzione degli oneri amministrativi inserite nella griglia in Appendice al PNR ([http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/annexnrp2013\\_italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/annexnrp2013_italy_it.pdf)) sono evidenziati il relativo stato di implementazione ed i provvedimenti attuativi adottati.

Si sottolinea, infine, come le azioni integrate siano realizzate in modo sistematico sulla base delle attività di misurazione e di consultazione telematica e si fondano su un ampio utilizzo delle tecnologie (basti pensare a quanto è avvenuto per alcune procedure a largo impatto per i cittadini, quali ad esempio il cambio di residenza in tempo reale, la comunicazione telematiche dei dati anagrafici e di stato civile, la decertificazione, le disposizioni in materia di domicilio digitale imi date di autenticazione in rete).

Nel corso del 2013 sono state messe a regime le misure di semplificazione introdotte nel 2011<sup>2</sup> e nel 2012<sup>3</sup>, che hanno portato ad un taglio del 55% dei certificati relativi al registro delle imprese rilasciati dalle Camere di Commercio con un taglio di circa 900.000 certificati all'anno (fonte Dipartimento della Funzione Pubblica, elaborazioni su dati del sistema camerale).

**Tabella 1–Numero di certificati rilasciati prima e dopo gli interventi di semplificazione (stime)**

<b>Certificato</b>	<b>Numerosità pre-riforma (2011)</b>	<b>Numerosità dopo riforma (stime)</b>	<b>Differenza prima/dopo riforma (v.a.)</b>	<b>Differenza prima/dopo riforma (%)</b>
<b>Certificato camerale</b>	919.868	720.249	<b>-199.619</b>	<b>-22%</b>
<b>Antimafia</b>	694.080	0	<b>-694.080</b>	<b>-100%</b>
<b>TOTALE</b>	1.613.948	720.249	<b>-893.699</b>	<b>-55%</b>

Le certificazioni anagrafiche, rilasciate dai Comuni, sono state ridotte del 55% nel 2012 e sono state del tutto eliminate le certificazioni richieste dalle pubbliche amministrazione alle imprese e ai cittadini. Particolarmente significativa risulta essere stata la riduzione delle certificazioni rilasciate alle imprese dalle Camere di Commercio per quanto concerne le Regioni dell'obiettivo convergenza.

<sup>2</sup> Legge 12 novembre 2011, n. 183, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello stato (legge di Stabilità 2012)".

<sup>3</sup> decreto legge n. 5 del 2012 "Semplifica Italia" e la disposizione introdotta dal d.lgs. n. 218 del 2012 "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, recante codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2, della legge 13 agosto 2010, n. 136".

#### 4. The development and implementation of human resources strategies and policies covering identified main gaps in this field

- **Main needs/gaps and goals (targets and milestones) in terms of development and implementation of HR in the civil service have been identified**
- **There are mechanisms for developing and implementing human resources strategies and policies.**

*[identificazione delle principali carenze e degli obiettivi per l'implementazione delle strategie di sviluppo delle risorse umane nel settore pubblico. Presenza di meccanismi per sviluppare e implementare le strategie le politiche per il personale.]*

La principale necessità che ha guidato le strategie di gestione delle risorse umane negli ultimi anni è legata alle politiche di consolidamento fiscale, che attraverso diversi provvedimenti di spending review, cui si è fatto già riferimento nel paragrafo iniziale del presente documento, hanno richiesto, tra l'altro, misure di razionalizzazione del pubblico impiego, con effetti su procedure di valutazione delle prestazioni, reclutamento, ecc.

A partire dal 2007 si sono, quindi, succeduti una serie di provvedimenti normativi:

- leggi finanziarie 2007 e 2008;
  - <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/06296l.htm>;
  - <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/07244l.pdf>;
- artt. 39 e 41 della L. 31 dicembre 2009, n. 196 (*Legge di contabilità e finanza pubblica*);
  - <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/09196l.htm>;
- D. Lgs. 30 giugno 2011, n. 123, (*Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell'articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-08-03&atto.codiceRedazionale=011G0165&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-08-03&atto.codiceRedazionale=011G0165&elenco30giorni=false);
- art. 9 del D. L. 6 luglio 2011, n. 98, (*Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-07-06&atto.codiceRedazionale=011G0146&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-07-06&atto.codiceRedazionale=011G0146&elenco30giorni=false);
- L. 14 settembre 2011, n. 148 (*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, recante ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo. Delega al Governo per la riorganizzazione della distribuzione sul territorio degli uffici giudiziari*);
  - [http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-09-16&atto.codiceRedazionale=011G0190&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-09-16&atto.codiceRedazionale=011G0190&elenco30giorni=false).

In particolare, è stato previsto all'articolo 1, commi 2-5, del D. L. 13 agosto 2011, n. 138 un intervento di riduzione delle dotazioni organiche di amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, agenzie, incluse le agenzie fiscali, gli enti pubblici non economici, gli enti di ricerca, nonché gli enti pubblici di cui all'articolo 70, comma 4, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con le deroghe e le modalità indicate nella citata nuova disposizione. E' poi intervenuto in materia l'articolo 2 del D. L. 6 luglio 2012, n. 95 che, peraltro, disciplina il processo di gestione delle eventuali eccedenze di personale.

Il riassetto organizzativo voluto dal legislatore va più che mai interpretato non come mero adempimento della riduzione delle dotazioni organiche in termini numerici e di valore finanziario, ma come occasione di razionalizzazione delle strutture secondo principi di efficienza, razionalità ed economicità.

L'obiettivo è quello di:

- concentrare l'esercizio delle funzioni istituzionali, attraverso il riordino delle competenze degli uffici, evitando la frammentazione delle attribuzioni e dei processi;
- unificare le strutture che svolgono funzioni logistiche e strumentali;
- avviare la sottoscrizione di appositi accordi tra più amministrazioni, per l'esercizio unitario delle funzioni logistiche e strumentali, compresa la gestione del personale, nonché l'utilizzo congiunto delle risorse umane in servizio presso le strutture centrali e periferiche. Si ricorda, in proposito, che già l'articolo 74, comma 3, del D. L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della L. 6 agosto 2008, n. 133, prevedeva la possibilità per le amministrazioni dello Stato di rideterminare la rete periferica su base regionale o interregionale, oppure, in alternativa, di riorganizzare le esistenti strutture periferiche nell'ambito delle prefetture-uffici territoriali del Governo.

Il nuovo assetto strutturale che si è delineato prevede, dunque, un percorso che muove dalla definizione del fabbisogno di personale per giungere alla programmazione delle assunzioni, al nuovo sistema di reclutamento e formazione permanente del personale.

Il quadro va completato con la definizione delle questioni del precariato e del modello di relazioni sindacali, in parte connesse col tema della gestione amministrativa delle eccedenze di personale, ma, per altra parte, collegate al più ampio quadro del nuovo assetto del rapporto tra lavoro pubblico e privato. Va, inoltre, assicurata continuità al monitoraggio dei numerosi settori di intervento.

Infine, va ripreso il tema della qualità dei servizi pubblici, assicurando agli stessi standard obiettivamente misurabili. Al riguardo va richiamato il ruolo centrale della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), anche nella sua nuova veste di autorità anticorruzione.

Infine, a completamento del cammino intrapreso con il D. L. 31 maggio 2010, n. 78 ([http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-05-31&atto.codiceRedazionale=010G0101&elenco30giorni=false](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-05-31&atto.codiceRedazionale=010G0101&elenco30giorni=false)), che ha dettato misure di contenimento delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, l'articolo 1 del D. L. 6 luglio 2011, n. 98 ha fissato l'obiettivo del livellamento retributivo Italia - Europa per i titolari di cariche elettive e le figure apicali delle amministrazioni. A tal riguardo, può essere utile ricordare che, in attuazione dell'articolo 23-ter del D. L. 6 dicembre 2011, n. 201 (<http://www.governo.it/backoffice/allegati/65684-7206.pdf>), è stato adottato il DPCM 23 marzo 2012 (<http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Strumenti/Riferiment/D-P-C-M-/DPCM23-03-2012.pdf>) che fissa il limite massimo retributivo per emolumenti o retribuzioni nell'ambito di rapporti di lavoro dipendente o autonomo con le pubbliche amministrazioni statali.

Nell'ambito del complessivo disegno di riorganizzazione dell'amministrazione centrale e periferica, impostato con i vari provvedimenti normativi precedentemente individuati e nell'ambito del quadro operativo della *spending review*, è stato avviato un processo di riduzione degli uffici e delle dotazioni organiche (-20% dirigenti, -10% della spesa per il restante personale) che permetterà, per la prima volta, di definire il fabbisogno organico delle PPAA e, per il futuro, con lo sblocco del turnover, di programmare a regime le assunzioni di giovani laureati.

In definitiva, quindi, le principali linee d'intervento lungo le quali si svilupperà la strategia di gestione delle risorse umane nel settore pubblico per i prossimi anni, possono essere così sintetizzate:

- riduzione delle piante organiche di tutte le amministrazioni pubbliche, inclusi gli enti locali, anche sulla base di parametri di virtuosità opportunamente definiti e conseguente gestione (previo avvio di appositi tavoli con le OO. SS.) delle eccedenze di personale mediante l'utilizzo dei vari strumenti disponibili (mobilità, pensionamenti, ecc.);
- ridefinizione del sistema di reclutamento, con particolare attenzione alla fase di programmazione e con l'obiettivo di una graduale riduzione del fenomeno del precariato nel settore pubblico ed una valorizzazione della professionalità acquisita dai lavoratori interessati;
- armonizzazione della disciplina del mercato del lavoro pubblico con quello del lavoro privato (con particolare attenzione all'utilizzo di strumenti quali le varie forme di lavoro flessibile, l'apprendistato, il telelavoro).

Per il futuro occorrerà:

- a) gestire le eccedenze di personale con i vari strumenti previsti dalla legge: pensionamenti ordinari e in deroga, mobilità volontaria, part-time, mobilità obbligatoria per due anni, all'esito della quale eventuale licenziamento, previo esame congiunto con le organizzazioni sindacali;
- b) emanare il previsto DPCM, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, che definisce l'indice di virtuosità sulla base del quale si procederà alla ridefinizione degli organici anche degli enti locali;
- c) affrontare in maniera organica il rapporto tra lavoro pubblico e privato. In questa legislatura è stato siglato un accordo tra datori di lavoro pubblici e organizzazioni sindacali, cui non è stato possibile dare seguito. L'accordo conteneva alcune modifiche che sono state recepite nella *spending review* (valorizzazione performance organizzativa, flessibilità maggiore nella valutazione individuale, riordino delle Scuole, modello di relazioni sindacali) ma il suo valore maggiore consisteva nell'aver ricomposto il fronte datoriale (regioni ed enti locali non avevano sottoscritto il precedente accordo col precedente Governo) e quello delle organizzazioni sindacali. Al di là del merito dell'accordo, si ritiene che occorra procedere a un disegno di legge delega sul lavoro pubblico, incentrato su professionalità, valutazione, merito e che tocchi in maniera sistematica i rapporti tra lavoro pubblico e privato, le relazioni sindacali e gli altri temi evidenziati;
- d) portare a termine la riorganizzazione dell'amministrazione centrale e periferica avviata con la *spending review*, in un'ottica, peraltro, maggiormente calibrata sulle peculiarità della singola amministrazione.

Altri interventi in tema di strategia di gestione delle risorse umane che meritano, infine, di essere segnalati sono i seguenti:

- la maggiore separazione tra i poteri di indirizzo e controllo del vertice politico e quelli di amministrazione e gestione della dirigenza, garantendo trasparenza ed imparzialità nel conferimento degli incarichi dirigenziali e ricorrendo a criteri di scelta fondati sulla valutazione dei risultati conseguiti precedentemente, sulle competenze organizzative possedute, sulle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche;
- l'individuazione di casi di conflitto di interesse ed incompatibilità a rivestire ruoli di vertice politico o amministrativo in relazione alle misure di prevenzione e contrasto della corruzione;
- la maggiore responsabilità della classe dirigenziale con l'attribuzione di poteri autonomi in sede di amministrazione e gestione delle risorse umane, poteri esercitati in modo esclusivo alla stregua del datore di lavoro privato, rispetto ai quali può essere prevista l'informazione alle organizzazioni

- sindacali, rimettendo alla competenza della contrattazione collettiva con le organizzazioni sindacali rappresentative solo la materia dei diritti e dei doveri inerenti al rapporto di lavoro vero e proprio;
- il rafforzamento della responsabilità e del potere disciplinare dei dirigenti rendendo obbligatorio l'esperimento dell'azione disciplinare a fronte di infrazioni commesse dal personale;
  - la razionalizzazione delle scuole di formazione dei dipendenti pubblici e la definizione di sistemi di reclutamento unico per tutte le amministrazioni centrali di figure professionali trasversali (per maggiori dettagli si veda il successivo paragrafo 5).

Nell'ambito degli interventi volti a sviluppare le strategie e le politiche per le risorse umane che riguardano direttamente il personale (attrattiva, selezione, formazione, certificazione delle competenze, valutazione, riconoscimento) rilevano le misure del dpr 70/2013 e le modifiche sul reclutamento apportate dal d.l. 101/2013. Si fornisce una sintesi delle misure:

- i. ridefinizione delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni sulla base di politiche del personale;
- ii. programmazione delle assunzioni e definizione del sistema unico di coordinamento;
- iii. garanzia della formazione permanente del personale pubblico (in particolare dei dirigenti e, soprattutto, dei funzionari);
- iv. istituzione del sistema unico di reclutamento e formazione che fa capo alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA), ora ridenominata Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) che riunisce e coordina le Scuole pubbliche, e prevede l'apporto delle università, pubbliche e private.

Il Regolamento interviene sia sul reclutamento dei dirigenti e dei funzionari laureati della PA, sia sulla loro formazione, perseguendo due obiettivi prioritari:

- i. la pianificazione di un'organizzazione più razionale ed efficiente della formazione;
- ii. il progressivo accentramento del reclutamento, espletato tramite un'unica procedura concorsuale (e ciò in particolare a fronte della situazione attuale che prevede che ciascuna amministrazione svolga autonomamente la procedura concorsuale per l'assunzione dei funzionari e per il 70% dei dirigenti).

La programmazione del reclutamento assume un andamento triennale e tiene conto al contempo della necessaria copertura dei posti vacanti nonché dell'eventuale razionalizzazione degli organici. E' necessario poi che venga prestata la massima attenzione alle nuove competenze professionali di cui le amministrazioni abbisognano in relazione ai nuovi compiti loro assegnati.

Le amministrazioni e gli enti possono essere autorizzati a svolgere direttamente i concorsi pubblici per specifiche professionalità.

Le regioni e gli enti locali possono aderire alla predetta modalità di reclutamento e, in caso di adesione, si obbligano ad attingere alle relative graduatorie in caso di fabbisogno, nel rispetto dei vincoli finanziari in materia di assunzioni.

Al fine di assicurare la massima trasparenza delle procedure, il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri garantisce, mediante pubblicazione nel proprio sito internet istituzionale, la diffusione di ogni informazione utile sullo stato della procedura di reclutamento e selezione. In tema di sviluppo di procedure e strumenti per il controllo e la valutazione, il d.l. 95/2012 ha previsto che, in considerazione del blocco della contrattazione collettiva nazionale nel settore pubblico, prevista sotto l'aspetto economico per le tornate contrattuali 2010-2012 e 2013- 2015 le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutando la performance del personale dirigenziale in relazione:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale è effettuata dal dirigente in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Ciascuna amministrazione monitora annualmente, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, l'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso.

Ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di valutazione. La disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.

Gli interventi di omogeneizzazione della disciplina del rapporto di lavoro pubblico con quella del rapporto di lavoro privato sono relativi ai contratti di lavoro flessibile. Si è provveduto ad una armonizzazione, tenendo conto delle specificità del settore pubblico (si vedano le modifiche apportate all'articolo 36 del d.lgs. n. 165 del 2001, con il d.l. n. 101 del 2013) nonché prevedendo forme di valorizzazione della professionalità acquisita dai soggetti che hanno svolto esperienze lavorative presso la pubblica amministrazione nell'ambito di percorsi di accesso speciali.



## **5. The development of skills at all levels of the professional hierarchy within public authorities**

- ***Needs and goals in terms of training of civil servants in view of planned improvements/reforms have been identified***
- ***There is a plan for developing skills at all levels of the professional hierarchy within public authorities, including consideration of organizational learning and knowledge management.***
- ***The appropriate organization in terms of availability of resources, training institutions and necessary procedures has been put in place in order to provide for the implementation of the plan.***

*[Identificazione dei bisogni e degli obiettivi di formazione dei dipendenti pubblici finalizzati al conseguimento di miglioramenti pianificati/obiettivi di riforma. Presenza di un piano di sviluppo delle competenze a ogni livello Presenza di un'organizzazione appropriata, sia in termini di risorse che di strutture, per l'implementazione del piano .]*

Le Amministrazioni Centrali identificano le attività di sviluppo delle competenze e delle conoscenze dei propri dipendenti attraverso la predisposizione di un Piano per la formazione, redatto attraverso la rilevazione dei fabbisogni formativi delle singole unità organizzative e la conseguente qualificazione e quantificazione delle esigenze formative.

In linea generale, le attività formative possono riguardare, lo sviluppo di abilità specifiche e l'acquisizione di competenze per lo svolgimento di compiti predefiniti (utilizzo di dotazioni informatiche, apprendimento di nuove procedure, etc.), l'accompagnamento all'attuazione delle politiche pubbliche, la creazione di nuove capacità derivanti da esigenze poste da processi di modernizzazione e revisione dell'organizzazione pubblica.

Il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70 ha riformato il sistema della formazione dei dipendenti pubblici con la creazione del c.d. "Sistema unico" che ricomprende le cinque principali scuole esistenti per la formazione del personale delle amministrazioni Statali.

La programmazione della formazione è ispirata al criterio generale dell'effettiva corrispondenza tra le esigenze formative delle amministrazioni e l'offerta formativa prevista dal Sistema unico, al fine di garantire un utilizzo razionale delle risorse. Al fine di analizzare e valutare le esigenze formative le amministrazioni statali adottano, ogni anno, un piano triennale di formazione del personale. I piani sono trasmessi alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, al Ministero dell'economia e delle finanze e al Comitato per il coordinamento delle scuole pubbliche di formazione.

Il Comitato redige il programma triennale delle attività di formazione, nonché le linee guida contenenti standard metodologici, scientifici ed economici vincolanti per le amministrazioni, volti a regolare le modalità di elaborazione dei piani di formazione, al fine di promuovere la qualità dell'offerta formativa, evitare sprechi di risorse, fornire indicazioni utili per un'adeguata valutazione delle esigenze formative.

Possono altresì aderire al programma le Regioni, le Province i Comuni e gli altri enti territoriali, redigendo un proprio piano di formazione.

Il Programma triennale contiene il quadro generale delle esigenze formative di ogni amministrazione, il prospetto delle risorse disponibili nell'ambito dei bilanci delle Scuole destinati alla formazione, la ripartizione dei corsi tra le scuole e la definizione generale della loro organizzazione.

Le Scuole erogano l'attività formativa prevista dal Programma nonché ulteriori attività formative offerte dalle Scuole anche in collaborazione con le Università e gli istituti di formazione.

Il regolamento da ultimo approvato dal Consiglio dei Ministri il 21 marzo 2013 ed in corso di pubblicazione (<http://www.governo.it/Governo/Provvedimenti/dettaglio.asp?d=70654>) ha come obiettivo quello di razionalizzare il sistema formativo pubblico, ispirandosi al criterio generale dell'effettiva corrispondenza tra le esigenze formative delle amministrazioni centrali e l'offerta formativa proposta dall'insieme delle Scuole pubbliche di formazione.

A tal fine, il citato regolamento individua idonee forme di coordinamento tra le scuole pubbliche di formazione, gli istituti di formazione e le altre strutture competenti, eliminando sovrapposizioni e duplicazioni di strutture, con conseguente razionalizzazione del sistema della formazione. Mira inoltre a garantire l'eccellenza dell'attività formativa generale e a strutturare i corsi di formazione in modo da assicurare il più elevato livello di specializzazione professionale degli allievi.

Attraverso l'istituzione di Comitato per il coordinamento delle scuole pubbliche di formazione, è stata inoltre prevista un'attività di definizione centralizzata di standard metodologici, scientifici ed economici vincolanti per tutte le Amministrazioni Centrali, al fine di promuovere la qualità dell'offerta formativa, evitare sprechi di risorse e favorire un'omogenea valutazione dei fabbisogni formativi.

Il Regolamento precedentemente citato, modificando le previsioni normative contenute nel D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ha previsto che le Amministrazioni Centrali adottino ogni anno un Piano triennale di formazione del personale in cui sono rappresentate le esigenze formative delle singole amministrazioni. I Piani sono trasmessi al Comitato citato, che provvede alla redazione del "Programma triennale delle attività di formazione dei dirigenti e funzionari pubblici", secondo il criterio della programmazione a scorrimento.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA, [www.sna.gov.it](http://www.sna.gov.it)), l'istituto diplomatico "Mario Toscano", la Scuola superiore dell'economia e delle finanze (SSEF), la Scuola superiore dell'amministrazione dell'interno (SSAI), il Centro di formazione della difesa, la Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche, costituiscono le principali scuole nazionali di cui dispongono le amministrazioni. Vi sono poi scuole delle amministrazioni locali (SPAL) e regionali per ciascuna Regione.

Secondo quanto illustrato in precedenza, le attività di formazione richieste dalle singole Amministrazioni ed inserite nel Programma Triennale redatto dal Comitato sono svolte dalle sopra citate scuole pubbliche di formazione, che saranno chiamate a svolgere le proprie attività secondo i criteri di ripartizione previsti nel Programma.

E' possibile il ricorso a soggetti pubblici o privati esterni al sistema delle scuole soltanto qualora l'esigenza formativa specifica non possa essere soddisfatta nell'ambito della formazione gratuita inserita nel Programma delle Scuole e l'offerta del soggetto esterno risulti più conveniente e vantaggiosa delle attività di formazione con oneri a carico degli enti richiedenti inserite nella medesima programmazione triennale. La scelta dei soggetti esterni avviene nel rispetto della legislazione vigente in materia, secondo principi di trasparenza e competenza specialistica.

Le Scuole, anche per l'erogazione della formazione inserita nel Programma triennale, possono definire forme di collaborazione con le università italiane e straniere e con altri istituti di formazione. La scelta delle università e degli istituti di formazione avviene nel rispetto della legislazione vigente in materia, secondo principi di trasparenza e competenza specialistica.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, ciascuna scuola nazionale è inserita nel bilancio dell'amministrazione di appartenenza (la SNA è inserita nel bilancio della Presidenza del Consiglio dei

ministri) ove riceve un finanziamento per il funzionamento e per l'erogazione di corsi per le amministrazioni dello Stato, cui si aggiungono le somme che le amministrazioni diverse dalle amministrazioni dello stato (Enti pubblici, Regioni, Province Comuni) pagano alle Scuole la partecipazione dei loro dipendenti ai corsi.

## 6. The development of procedures and tools for monitoring and evaluation

- *Needs and goals for establishing/developing monitoring and evaluation have been identified.*
- *There are procedures and tools for monitoring and evaluation.*
- *Availability of indicators<sup>4</sup>, including baselines*

***[identificazione di bisogni e obiettivi legati alla introduzione/sviluppo di strumenti di monitoraggio e valutazione delle performance. Procedure e strumenti per il monitoraggio e la valutazione . Disponibilità di indicatori.]***

Per le “procedure e strumenti per il controllo e la valutazione” dei risultati in uso presso le amministrazioni pubbliche si rinvia a quanto già scritto nel precedenti sezioni del presente documento.

Per quanto riguarda gli istituti e procedure di controllo e valutazione dello stato di attuazione/implementazione del Quadro politico strategico, si fa riferimento alle modalità con le quali viene gestito e monitorato il livello di realizzazione delle misure previste dal PNR. In particolare, il MEF predispone apposite griglie (con rilevazione annuale dei dati) che servono a monitorare lo stato di avanzamento delle principali aree di intervento; le misure sono accorpate per tematica secondo le indicazioni CE e collegate alle CSR. Le medesime griglie, una volta compilate, rappresentano il punto di partenza per la definizione dei contenuti del PNR dell’anno successivo.

---

<sup>4</sup> See for example: [http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index_en.htm)

## SECONDA PARTE

Criteria for fulfilment	Criteria fulfilled?	
	YES / NO	Elements of non-fulfilment
<p><i>A strategic policy framework for reinforcing a Member State's public authorities and their skills with the following elements are in place and in the process of being implemented:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The self-assessment contains a reference to the name of the framework and indicates where it or its different elements are published (in the form of a link).</li> <li>▪ There is evidence that the strategic policy framework is in the process of being implemented for each element.</li> </ul>	yes	
<p>– <i>an analysis and strategic planning of legal, organisational and/or procedural reform actions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ There is an analysis and strategic planning of legal, organisational and/or procedural reform actions based on main needs and goals.</li> <li>▪ The analysis is based on an examination of the existing regulatory framework, the organisational structure and/or procedural rules with the view to reinforce efficiency.</li> <li>▪ There is a mechanism for coordination and dialogue between relevant bodies in charge of the preparation and implementation of the reform actions;</li> <li>▪ There are targets and milestones, a timeframe and indicative allocation of budget.</li> </ul>	yes	
<p>– <i>the development of quality management systems (QMS)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ There is an assessment of the needs of stakeholders, including citizens, business and other interested parties (social partners, NGOs) and goals to improve their delivery through QMS (main gaps, main needs, main practice and models used).</li> <li>▪ There is a set of actions referring to the establishment or use of already established QMS in a sustainable way.</li> </ul>	yes	
<p>– <i>integrated actions for simplification and rationalisation of administrative procedures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Main needs and goals in terms of simplification and rationalisation of administrative procedures have been identified.</li> <li>▪ There are integrated actions for simplification and rationalisation of administrative procedures, including e-governance solutions.</li> <li>▪ There is a procedure to assess the administrative burden, integrated in the national policy making.</li> <li>▪ There is a regular review of the administrative burden and as a result a plan (list of laws which impose administrative burdens on citizens and businesses) including respective actions.</li> </ul>	yes	
<p>– <i>the development and implementation of human resources strategies and policies covering identified main gaps in this field</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Main needs/gaps and goals (targets and milestones) in terms of development and implementation of HR in the civil service have been identified</li> <li>▪ There are mechanisms for developing and implementing human resources strategies and policies.</li> </ul>	yes	
<p>– <i>the development of skills at all levels of the professional hierarchy within public authorities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Needs and goals in terms of training of civil servants in view of planned improvements/reforms have been identified</li> </ul>	yes	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ There is a plan for developing skills at all levels of the professional hierarchy within public authorities, including consideration of organisational learning and knowledge management</li> <li>▪ The appropriate organisation in terms availability of resources, training institutions and necessary procedures has been put in place in order to provide for the implementation of the plan.</li> </ul>		
<p>– <i>the development of procedures and tools for monitoring and evaluation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Needs and goals for establishing/developing monitoring and evaluation have been identified</li> <li>▪ There are procedures and tools for monitoring and evaluation</li> <li>▪ Availability of indicators<sup>5</sup>, including baselines</li> </ul>	yes	

---

<sup>5</sup> See for example: [http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index_en.htm)

## Prospetti di sintesi su budget e scadenze relative agli ambiti di policy

### Riqualificazione

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico	Provvedimenti attuativi			Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
/	Riduzione delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni.	DL 95/2012, art. 2	Riduzioni della spesa	/	Direttiva MIN PA n. 10/2012	dPCM del 22 gennaio 2013 relativo a 50 amministrazioni pubbliche (di cui 9 Ministeri, 21 enti di ricerca, 20 enti pubblici non economici). dPCM del 23 gennaio 2013 relativo all'Inps e all'Enac. dPCM del 23 gennaio 2013 relativo a 24 enti Parco nazionali.	Publicati in GU
2 (2012)	Soppressione e incorporazione di enti e organismi pubblici. Istituzione Autorità nazionale anticorruzione. Riduzione di contributi a favore di enti. Riduzione di spese di funzionamento. Meccanismi di potenziamento del monitoraggio della spesa pubblica.	DL 95/2012, artt. 11-13; 23 quater	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	DI MISE-MEF PA DPR e schema DPR	/	Provvedimenti primari e attuativi adottati in via definitiva pubblicati in GU
3 (2013)	Disciplina il mercato degli acquisti della PA e riduzione delle spese per l'acquisto di beni e servizi da parte delle amministrazioni centrali dello Stato.	DL 95/2012, art. 1	Riduzioni della spesa	/	DPCM	/	Da maggio 2012

## Semplificazione

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico	Provvedimenti attuativi			Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
25 (2012)	Previsione generalizzata di poteri sostitutivi facilmente attivabili a richiesta dei privati in caso di inerzia dell'amministrazione, con conseguente previsione di responsabilità dirigenziale, disciplinare e contabile per chi ha posto in essere il comportamento omissivo. Attestazione della SCIA da parte di tecnici abilitati, solo ove necessario.	DL 5/2012, art. 1 e 2	Senza effetti	/	/	/	Efficacia diretta dalla pubblicazione in GU
29 (2012)	Eliminazione di adempimenti in materia di privacy. Semplificazione per le PMI in materia di prevenzione incendi e ambiente. Acquisizione d'ufficio DURC e Antimafia. Ulteriori semplificazioni in materia di DURC (estensione validità del DURC da 90 a 120 giorni)	1. DL 78/2010, art. 49 2. DL 70/2011, art. 6 2. L. 183/2011, art. 13 e 14, c. 8-16 2. DL 5/2012, Titolo I, Capo III, Sez. I, II, IV 3. DL 69/2013, art. 31	Senza effetti	1. DPR 1/08/2011 n. 151: regolamento recante semplificazione della disciplina dei procedimenti relativi alla prevenzione degli incendi; DPR 19/10/2011 n. 227: regolamento per la semplificazione di adempimenti amministrativi in materia ambientale gravanti sulle imprese.	2. Provvedimento n 262 del 20/09/2012 del Garante protezione dei dati personali .	2. DPR 15/02/2013: disciplina dell'autorizzazione unica in materia ambientale per le PMI. Pubblicate linee guida in materia di controlli. 2. DL 5/2012, art. 12: stipulate convenzioni per percorsi sperimentali di semplificazione.	Provvedimenti primari e attuativi adottati in via definitiva pubblicati in GU. Provvedimento 262 operativo.
35 (2012)	Introduzione del silenzio assenso per il rilascio del permesso di costruire, estensione della SCIA agli interventi compiuti prima con DIA, tipizzazione della cessione di cubatura e semplificazione dei rapporti con le Amministrazioni Locali. Attestazione della SCIA da parte di tecnici abilitati, solo ove necessario.	DL 70/2011, art. 4-5 DL 5/2012, art. 2	Senza effetti	/	/	/	Efficacia diretta dalla pubblicazione in GU
39 (2012)	Programma 2012-2015 per la riduzione degli oneri Norme in materia di certificati, dichiarazioni sostitutive. Cambio residenza in tempo reale. Suppressione di certificazioni sanitarie	L. 183/2011, art. 15, c. 1 DL 5/2012 DL 69/2013, art. 42	Senza oneri aggiuntivi	/	DM MIN PA 19/11/2012: approvazione del programma 2012/2015 per la riduzione degli oneri amministrativi gravanti sulle amministrazioni pubbliche nelle materie di competenza statale.  Cambio di residenza in tempo reale: - D. P. R. 30 luglio 2012, n. 154	/	Provvedimenti primari e attuativi pubblicati in GU
42 (2012)	Introduzione del bilancio complessivo degli oneri amm.vi introdotti ed eliminati con atti normativi approvati nel corso dell'anno precedente. Verifica di costi e benefici delle norme mediante AIR.	DL 5/2012, art. 3	Senza effetti	/	DPCM n.252 del 14 novembre 2012 (Linee guida oneri introdotti ed eliminati)	/	Provvedimenti primari e attuativi pubblicati in GU
120 (2012)	Autorizzazione unica ambientale e semplificazione degli adempimenti amm.vi delle PMI.	DL 5/2012, artt. 23	Senza effetti	/	/	DPR 15/02/2013: disciplina dell'autorizzazione unica in materia ambientale per le PMI.	Provvedimenti primari e attuativi adottati in via definitiva pubblicati in GU
79 (2013)	Semplificazioni in materia di potere sostitutivo, SCIA e Dia, sportello unico per l'edilizia.	DL 83/2012, artt. 13 - 13 ter	Senza effetti	/	/	/	Efficacia diretta dalla pubblicazione in GU, disposizioni in materia di sportello unico per l'edilizia da febbraio 2013



96 (2013)	Semplificazione dei procedimenti autorizzativi in caso di inerzia delle Regioni, di mancata definizione dell'intesa o di mancato rispetto dei termini per l'espressione dei pareri.	DL 83/2012, art. 38, c. 1 e 1 bis	Senza effetti	/	/
/	Introduzione dell'obbligo per la PA di corrispondere all'interessato un indennizzo automatico e forfettario in caso di inosservanza del termine di conclusione del procedimento	DL 69/2013, art. 28	Oneri non quantificati ma comunque si potrà far fronte ad essi nell'ambito degli stanziamenti ordinari di bilancio di ciascuna amministrazione interessata	/	/
/	Previsione di date uniche di efficacia dei nuovi obblighi amministrativi introdotti a carico di cittadini e imprese	DL 69/2013, art. 29.	Senza effetti	/	/
/	Semplificazione di adempimenti formali in materia di sicurezza sul lavoro (semplificazione in materia di DUVRI per settori a basso rischio infortunistico; individuazione ipotesi di esclusione dall'obbligo di redigere il DUVRI; individuazione settori di attività a basso rischio infortunistico; eliminazione di duplicazioni nella formazione dei lavoratori; trasmissione della notifica preliminare al SUAP e previsione di modelli uniformi per la presentazione della notifica; semplificazione della procedura per le verifiche periodiche delle attrezzature; previsione di modelli semplificati per la redazione del POS, del PSC e del fascicolo dell'opera; denuncia telematica infortuni; semplificazioni per le prestazioni lavorative di breve durata)	DL 69/2013, artt. 32 e 35	Senza effetti	/	/
	Semplificazioni in materia di edilizia: eliminazione del permesso di costruire (con introduzione della SCIA) per interventi di ristrutturazione edilizia con sagoma diversa a parità di volumetria, attestazione di agibilità da parte del direttore dei lavori, agibilità parziale per singoli edifici, singole porzioni della costruzione o singole unità immobiliari purché funzionalmente autonome, proroga dei termini di inizio e ultimazione dei lavori autorizzati con permesso di costruire o soggetti alla presentazione di Super-DIA o SCIA	DL 69/2013, art. 30	Senza effetti	/	/

## Anticorruzione

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico	Provvedimenti attuativi			Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
/	Prevenzione e contrasto della corruzione: modifica della disciplina vigente in materia di attribuzione di incarichi dirigenziali e di incarichi di responsabilità.	L 190/2012, art. 1, c. 39-40, c. 42-43, c. 49-50, c. 66-74	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	/	DLGS 39/2013	Pubblicati in GU
/	Prevenzione e contrasto della corruzione: Testo unico della normativa in materia di incandidabilità.	L 190/2012, art. 1, c-63-67, c. 83	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	DLGS 235/2012	/	Pubblicati in GU
/	Prevenzione e contrasto della corruzione: Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.	L 190/2012, art. 1 c.1-14; c. 41, c. 44-46, c. 51-57, c. 59-61, c. 75-78, c. 81-82	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	/	DPR 62/2013	Pubblicati in GU
/	Prevenzione e contrasto della corruzione: Piano Nazionale Anticorruzione.	L 190/2012	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	/	Circolare 1/2013 DFP	Delibera 72/2013 CIVIT

## Digitalizzazione

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico	Provvedimenti attuativi			Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
128 (2012)	Attuazione dell'Agenda Digitale.	DL 98/2011, art. 30 DL 5/2012, art. 47	Completamento Banda Larga: 209,8 mln (2009-2013) Rete Banda Ultralarga: 388 mln (2009-2013) Realizzazione Data Center: 41 mln (2009-2013)	/	DM MISE 28705/2012	/	Provvedimenti primari pubblicati in GU; DM MISE adottato.
		DL 179/2012, art. 14 c. 1 DLGS 69/2012	Azzeramento digital divide: 150 mln (2013) Misure varie abilitanti l'amministrazione digitale: 105 mln spesa corrente (2013) + 103 mln spesa corrente (2014)	/			
41 (2013)	Amministrazione Digitale. Nuove disposizioni in materia di trasmissione di documenti per via telematica, contratti della pubblica amministrazione e conservazione degli atti notarili. Obbligo per le PPAA di rendere disponibili i dati pubblici in formato aperto.	DL 179/2012, artt. 6, 9, 15	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.	/	/	DL 179: art. 5 co. 3: DM MISE adottato il 19/03/2013; art. 15 co. 1 - previsto DM MEF sulla definizione dei micro-pagamenti; co. 2 - previsto DM MISE-MEF-PCM sulla estensione delle modalità di pagamento attraverso tecnologie mobili.	Da dicembre 2012
	Programma straordinario di interventi per il completamento del sistema digitale radio mobile e rete nazionale standard Te.Tr.A.	L 228/2012, art. 1 c. 209-210	Attuazione programma straordinario: 10 mln spesa in conto capitale (2013) + 50 mln spesa in conto capitale (2014)	/	/	/	Da 1° gennaio 2013
42 (2013)	Attuazione Agenda Digitale per la sanità: misure per favorire utilizzo ICT nel SSN (certificazioni telematiche, fascicolo sanitario elettronico, sistemi digitali per tracciabilità farmaci, cartella clinica digitale, prescrizioni in formato elettronico.	DL 179/2012, artt. 7, 12-13 bis	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.	/	Previsti 2 DPCM e 1 DPR	/	/
43 (2013)	Giustizia digitale: disposizioni in materia di comunicazioni e notificazioni per via telematica nel processo civile e penale da effettuarsi mediante l'utilizzo della PEC a decorrere dal 15/12/2014 nonché misure per l'attuazione del processo civile digitale.	1. DL 179/2012, Sezione VI; 20-bis 2. L 228/2012, art. 1, c. 19-21	1. 1,3 mln spesa corrente (2013) + 1,5 mln spesa corrente (2014). 2. 5 mln (2013) + 3,6 mln (2014) + 3,5 mln spesa in conto capitale (2013) con effetti sul SNF + 1,5 mln (2013) + 2 mln (2014) con effetti sull'indebitamento.	/	1. DL 179: art. 16 c. 10 2. L 228: art. 1 c. 19	/	1. Sezione VI da 1° gennaio 2013; art. 20-bis da dicembre 2012 2. Da 1° gennaio 2013
47 (2013)	Istituzione dell'Agenzia per l'Italia Digitale.	DL 83/2012, artt. 19-22	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.	/	DPCM ottobre 2012 nomina Presidente	DPCM marzo 2013 approvazione statuto	Pubblicati in GU
50 (2013)	Attivazione Agenda Digitale per l'Istruzione: fascicolo elettronico dello studente, integrazione anagrafi studenti, comunicazioni con modalità informatiche, informatizzazione scolastica.	DL 179/2012, artt. 10 e 11, c. 1-3 e 4-novae	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.	/	DM MIUR novembre 2012	/	Pubblicato in GU

## Efficienza - qualità

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico	Provvedimenti attuativi			Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
/	Istituzione della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).	DLGS 150/2009, art. 10	4,98 mln annui	/	/	/	Publicato in GU

## Trasparenza

Riga PNR	Misura	Riferimenti normativi	Impatto sul bilancio pubblico				Stato dei provvedimenti
				2011	2012	2013	
/	Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.	L 190/2012, art. 1, c. 35-36	Senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica	/	/	DLGS 33/2013 Circolare 2/2013 DFP	Publicati in GU e <a href="http://www.civit.it/?p=2182">http://www.civit.it/?p=2182</a>
/	Introduzione del Piano Triennale per la trasparenza e l'integrità.	DLGS 150/2009, art. 11	Senza nuovi o maggiori oneri per le finanze pubbliche	/	/	Delibera 50/2013 CIVIT	Publicati in GU e <a href="http://www.civit.it/?p=8953">http://www.civit.it/?p=8953</a>