



Ministero dell'Interno

SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

LA VALUTAZIONE E IL CONTROLLO STRATEGICO

1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: LA FORMAZIONE DELLA DIRETTIVA GENERALE PER L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA E PER LA GESTIONE

- ❖ Già nel 2004 il Servizio di controllo interno (SECIN) aveva messo a punto un modello (all. n. 1) volto a perfezionare l'**architettura del processo di pianificazione e controllo strategico**, finalizzato a:
 - 1) **ridurre in misura significativa i tempi** di formulazione della Direttiva annuale;
 - 2) rafforzare gli strumenti di natura organizzativa e gestionale idonei ad **armonizzare la programmazione economico-finanziaria e la programmazione amministrativa**, proponendo frequenti momenti di condivisione interdipartimentale sia in sede di pianificazione strategica che di controllo ed individuando i meccanismi di interazione e di coordinamento;
 - 3) **valorizzare il ruolo delle Prefetture-UTG** per il loro contributo (informativo e conoscitivo) al processo di pianificazione e controllo;
 - 4) **ridefinire coerentemente la struttura organizzativa di supporto al processo di pianificazione e controllo**.

Tale modello è stato condiviso con gli altri Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro e con i Dipartimenti per un approccio comune alle linee evolutive del sistema.

- ❖ Il modello ha trovato ulteriore sviluppo e affinamento nell'anno 2005, armonizzandosi con gli indirizzi in tema di pianificazione contenuti negli atti di indirizzo della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 23 e 27 dicembre 2004.
- ❖ Il processo di pianificazione 2006 ha costituito il primo parziale banco di prova del nuovo modello, facendo registrare una sensibile diminuzione dei tempi di raccolta delle proposte dipartimentali (entro ottobre 2005).
- ❖ Per il 2007, la novità di rilievo è stata la nuova impostazione della nota preliminare al bilancio di previsione di cui alla circolare MEF n. 18/06; il SECIN ha coordinato la predisposizione della nota stessa, registrando una buona integrazione operativa con i Dipartimenti.
- ❖ Il SECIN ha finora curato, in tutte le fasi, le opportune verifiche di coerenza del sistema degli obiettivi strategico/operativi individuati nella Direttiva annuale con il Programma di Governo. Lo stretto raccordo tra il sistema degli obiettivi strategici e le priorità di Governo è stato annualmente esplicitato in Direttiva attraverso un quadro sinottico in cui è evidenziato il collegamento tra gli obiettivi di legislatura e gli obiettivi strategici dell'azione amministrativa e della gestione.



Ministero dell'Interno

SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

2. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

- ❖ E' stato dato particolare risalto allo sviluppo dei processi di monitoraggio e, per un più efficace orientamento metodologico alla realizzazione dei monitoraggi strategici infrannuali (che avvengono con cadenza quadrimestrale), si è preventivamente curato, attraverso apposite istruzioni fornite ai responsabili dipartimentali della pianificazione, il miglioramento della qualità tecnica dei programmi di azione, perfezionati attraverso l'introduzione di una più dettagliata qualificazione delle singole fasi, della correlata tempistica e dei risultati intermedi attesi, nonché di indicatori di misurazione. Ciò ha inciso in maniera significativa sulla qualità stessa del monitoraggio.
- ❖ La scheda di monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, elaborata in formato excel, è stata dal 2005 integrata con l'indicazione delle eventuali criticità emergenti (cioè di quelle situazioni, anche *in fieri*, che incidono o sono suscettibili di incidere sullo sviluppo delle attività pianificate), consentendo così di meglio focalizzare l'attenzione sul *trend* evolutivo dell'obiettivo stesso.
- ❖ Per taluni obiettivi caratterizzati da particolare significatività e rilevanza nel contesto delle strategie perseguite dall'Amministrazione, sono stati curati **specifici approfondimenti** attraverso contatti diretti con i responsabili ovvero con gli Uffici di pianificazione dipartimentali, per analizzare con maggiore eshaustività i risultati ottenuti, l'evoluzione delle relative attività e le problematiche emergenti.
- ❖ Le migliori metodologiche introdotte per il monitoraggio degli obiettivi strategici sono state estese anche alla programmazione gestionale delle Prefetture-UTG - di cui il SECIN supporta metodologicamente il monitoraggio - e dei Dipartimenti.
- ❖ Il SECIN ha, inoltre, progettato un primo schema di **analisi di contesto interno/esterno**.
Contesto interno: sono state enucleate le variabili del sistema informativo (**all. n. 2**) da cui desumere elementi utili al processo di pianificazione e controllo strategico e sistematizzate le analisi economico-finanziarie del SECIN e dei Dipartimenti (es. SICOGE). **Contesto esterno:** è stato stabilito un canale permanente con la struttura dell'Ufficio di Gabinetto preposta, per il tramite delle Prefetture-UTG, al monitoraggio della realtà civile, sociale ed economica del Paese, da cui vengono attinte notizie utili alla conoscenza del territorio.



Ministero dell'Interno

SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

all. n. 1

IL MODELLO DEL NUOVO PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Al fine di soddisfare le esigenze di una corretta integrazione tra le fasi della pianificazione economico-finanziaria e amministrativa del Ministero, anche nell'ottica di una riduzione dei tempi necessari per la formulazione della Direttiva, il processo di pianificazione e controllo dovrà essere articolato secondo il modello che segue, che si armonizza anche con gli indirizzi forniti in materia dal Ministro per l'attuazione del Programma di Governo, con direttiva del 27 dicembre 2004.

Fasi e ruoli:

A) Entro il mese di giugno, e comunque appena formalizzato il DPEF, il Ministro comunica l'indirizzo politico (priorità politiche) ai titolari dei centri di responsabilità amministrativa, sulla base di:

- Programma di Governo aggiornato sulla base dei vari documenti programmatici (Documento di programmazione economico-finanziaria, programma di stabilità, Accordi generali tra il governo e le parti sociali, Piani e programmi nazionali di settore, ecc...)
- Analisi di contesto politico, istituzionale, sociale ed economico scaturente dal sistema informativo alimentato anche dalle **Prefetture-UTG e dai Dipartimenti**
- Analisi Rendiconto finanziario ed economico della gestione dell'anno precedente
- Monitoraggio dei risultati raggiunti nell'attuazione degli obiettivi fissati nella Direttiva generale dell'anno precedente e, relativamente al 1° semestre, da quella dell'anno in corso

e tenuto conto:

-degli input generali del Governo in relazione ai criteri e vincoli da osservare per la formulazione della proposta di Bilancio a legislazione vigente e della proposta di legge Finanziaria

Struttura organizzativa di supporto: Capo di Gabinetto e, per gli aspetti tecnico-metodologici, Direttore dell'Ufficio per gli Affari Legislativi e le Relazioni Parlamentari e Collegio SECIN.

B) Entro il 20 luglio, i Capi Dipartimento, sia ai fini della predisposizione dei documenti di pianificazione finanziaria che della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, formulano proposte di obiettivi strategici a valere sulla proposta di legge Finanziaria e/o sulla proposta di legge di Bilancio a legislazione vigente (per recuperi di risorse). Ciò attraverso l'attivazione presso il Gabinetto del Ministro della Conferenza permanente di cui all'art. 8 D.L.vo n. 286/1999 (composta da Gabinetto, Ufficio Affari Legislativi, SECIN e titolari CRA).

Struttura organizzativa di supporto: Conferenza permanente dei Capi Dipartimento assistiti dagli Uffici di pianificazione e dagli Uffici per la gestione finanziaria. Eventuale **Conferenza dei Prefetti- titolari di UTG** per esame integrato delle linee strategiche.

| |
|---|
| E' necessario che tale fase si concluda in tempo utile per assicurare la coerenza delle proposte di bilancio, corredate dalle note preliminari, e delle proposte di legge finanziaria con le linee strategiche individuate. |
|---|

C) Entro il 30 settembre, i Capi Dipartimento, per la formulazione degli obiettivi operativi correlati agli obiettivi strategici già individuati e dei programmi di azione o progetti in cui gli stessi si traducono, attivano conferenze di Dipartimento/i. In tale contesto, gli obiettivi stessi devono essere enucleati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, assicurando la rispondenza a criteri di **priorità** e di **fattibilità**, in relazione alla **coerenza (interna ed esterna)** e **alle modalità di finanziamento** (reperibili con ricorso a risorse da stanziare in finanziaria o a risparmi di bilancio). La



Ministero dell'Interno

SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

conclusione di tale fase, che conduce **alla configurazione dei budget teorici**, coincide con il termine di presentazione al Parlamento dei disegni di legge di Bilancio e Finanziaria.

Struttura organizzativa di supporto: Conferenza di Dipartimento/i, composta dai Direttori centrali interessati, dai responsabili degli Uffici di pianificazione dipartimentali e dai titolari degli Uffici per le risorse finanziarie coinvolti.

D) Entro il 20 ottobre i Dipartimenti procedono al completamento della formulazione dei programmi di azione correlati agli obiettivi operativi.

Struttura organizzativa di supporto: come nella fase C).

E) Entro il 30 novembre il SECIN procede ad una valutazione *ex ante* della congruenza tra le missioni assegnate dalle norme, l'indirizzo politico del Ministro, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate. La valutazione si estende anche alla valutazione della congruenza del coinvolgimento delle Prefetture - UTG nell'attuazione degli obiettivi.

Struttura organizzativa di supporto: SECIN e strutture di cui al punto C); eventuali Prefetture campione.

F) il Ministro, subito dopo l'approvazione delle leggi Finanziaria e di Bilancio (**non oltre il 31 dicembre**) ed alla luce di eventuali ulteriori variazioni di contesto, procede **all'eventuale aggiornamento dell'indicazione delle priorità politiche**.

Struttura organizzativa di supporto: come nella fase A).

G) Entro il 10 gennaio, il Ministro emana la Direttiva, contenente gli obiettivi strategici, i correlati obiettivi operativi ed i programmi di azione, supportato dal **SECIN**, in collegamento con i Dipartimenti per la definizione dei relativi **strumenti di misurazione dell'attuazione**.

H) Entro il 31 gennaio, il Ministro presenta ai Prefetti la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione e fornisce gli *input* per l'ulteriore programmazione propria delle Prefetture-UTG, che provvederanno, entro il termine dato, a comunicarla al SECIN.

Struttura organizzativa di supporto: Conferenza dei Prefetti cui partecipano i titolari dei CRA.

I) Entro il 28 febbraio, i Capi dei Dipartimenti e i Prefetti, sulla base di linee guida del SECIN, **completano la programmazione gestionale operativa**, assegnando ai rispettivi dirigenti gli altri obiettivi gestionali/operativi necessari alla piena attuazione delle missioni istituzionali e al miglioramento della funzionalità della propria struttura, sempre in coerenza con l'indirizzo politico. **Entro la stessa data, il SECIN definisce e comunica** ai Dipartimenti e alle Prefetture – UTG il sistema di monitoraggio infrannuale dell'attuazione degli obiettivi della Direttiva e della programmazione propria dei Prefetti.

Struttura organizzativa di supporto: SECIN; Uffici di pianificazione dei Dipartimenti; responsabili della pianificazione nelle Prefetture – UTG

L) Alle scadenze prefissate (20 giugno per i dati al 31 maggio; 20 settembre per i dati al 31 agosto, 20 gennaio per i dati al 31 dicembre) il SECIN rileva i risultati conseguiti e **redige un report** al Ministro in cui vengono, tra l'altro, evidenziati gli eventuali scostamenti tra gli obiettivi posti dalla Direttiva ed i risultati ottenuti ai fini dei necessari correttivi nonché le possibili criticità emergenti. Dette risultanze sono, altresì, utilizzate ai fini della redazione del Rendiconto Generale dello Stato e della relativa Relazione al Parlamento.

Struttura organizzativa di supporto: SECIN; Uffici di pianificazione dei Dipartimenti.



Ministero dell'Interno

SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

All. n. 2

INDIVIDUAZIONE DELLE VARIABILI RILEVANTI PER IL SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE E AL CONTROLLO STRATEGICO - QUADRO DELLE AREE DI INTERESSE

A. A LIVELLO GOVERNO (per la parte di interesse):

A.1. Dati "obbligati" indicati dagli atti di indirizzo PCM (v. da ultimo quelli in data 23.12.2004 e 27.12.2004):

A .1.1 Programma di Governo per la Legislatura

A .1.2 Audizioni Parlamentari dei rappresentanti del Governo

A .1.3 Ordini del giorno e risoluzioni parlamentari

A .1.4 "Accordi" generali tra Governo e parti sociali

A .1.5 Nuovi vincoli desumibili dall'appartenenza all'Unione Europea

A .1.6 Documenti di programmazione economico-finanziaria (DPEF, relazione previsionale e programmatica, ecc...)

A .1.7 Manovra di finanza pubblica (legge finanziaria e legge di bilancio)

A .1.8 Piani nazionali di settore

A .1.9 Decreti Legge

B. A LIVELLO MINISTERO INTERNO

B. 1. Flussi informativi di CONTESTO ESTERNO:

B. 1.1. All'interno del Ministero:

B. 1.1.1 Banche dati Dipartimentali, già esistenti (es. banca dati andamento fatti criminosi), "inventariate" con l'analisi organizzativa del progetto controllo di gestione o da creare in relazione alle priorità di interesse, censendo anche gli ulteriori bisogni informativi dei Dipartimenti

B.1.1.2 Banche dati Prefetture-UTG (Relazioni semestrali, Relazioni periodiche sulla realtà civile e socioeconomica del Paese, segnalazioni Gabinetto, ecc), esistenti o da creare in relazione alle priorità di interesse

B.1. 2 All'esterno del Ministero

B. 1.2.1 Relazioni, analisi e ricerche di Enti istituzionali, interni, comunitari e internazionali

B. 1.2.2 Analisi e ricerche di istituti privati, interni e internazionali

B. 2. Flussi informativi di CONTESTO INTERNO (contabili ed extracontabili)

B. 2.1 Contabili (per grandezze macro)

B. 2.1.1 Report di natura finanziaria (desumibili dal SICOGE, dal bilancio di previsione di interesse, dal Rendiconto Generale dello Stato, ecc)

B. 2.1. 2 Report di contabilità economica analitica per centri di costo

B. 2.2 Extracontabili

B. 2.2.1 Report desunti dal monitoraggio del Programma di Governo, della Direttiva generale, da analisi di politiche e programmi specifici

B. 2.2.2. Report del controllo di gestione (per grandezze macro)