

Direttiva del Ministro per il 2002), è stata data agli interventi diretti alle risorse umane, al fine di supportare il necessario processo di cambiamento dell'approccio culturale sul piano del lavoro e dei metodi utilizzati.

Il rilievo dato all'utilizzazione delle tecnologie informatiche ha costituito un punto importante della *nota preliminare*, sia per l'adeguamento delle strutture informatiche e per la realizzazione del S.I.L. - Sistema Informativo Lavoro, sia per l'elaborazione di dati statistici in grado di misurare l'incidenza delle politiche dell'occupazione e di quelle sociali e previdenziali; aspetto questo che dovrebbe colmare una lacuna tipica dell'Amministrazione che ha fatto spesso ricorso a fonti esterne (ISFOL-ISTAT), in mancanza di rilevazioni proprie.

Per quanto riguarda le altre Direzioni, venivano richiamati i compiti tipici delle medesime ed anche in tale contesto, veniva posta attenzione alla necessità di accelerare i procedimenti erogativi.

Alcune priorità, come quelle attinenti alla *sicurezza nel lavoro*, sono ricorrenti; mentre i profili connessi alla riforma degli ammortizzatori sociali sono ovviamente collegati al nuovo intervento legislativo.

Più complesso è il caso dei LSU, sul quale ci si soffermerà nella parte ad essi dedicata.

Per quanto attiene alla spesa in senso stretto, si affermava una particolare attenzione alla riduzione dei residui passivi, legata evidentemente ad un miglioramento delle procedure di erogazione.

In effetti, al riguardo, sulla base dei riscontri effettuati in sede di esame del rendiconto 2002, si conferma tale aspettativa, ma va tenuto conto che, in alcuni casi, come per il "Fondo per l'occupazione" che costituisce particolare oggetto di attenzione nella presente relazione³, ha fortemente inciso l'operatività del decreto legge 194/2002, convertito con la legge n. 246/2002 e del dm applicativo del 29/11/2002 (il c.d. decreto *taglia-spesa*), sia sotto il profilo del *taglio* dei residui di stanziamento, sia sotto quello della difficoltosa ricognizione delle risorse finanziarie destinate ai molteplici interventi imputati al Fondo.

La *nota preliminare* per l'esercizio 2003 ha caratteristiche fortemente operative ed indica quale priorità massima la riorganizzazione dell'Amministrazione in tutte le sue strutture, centrali e periferiche.

La seconda priorità viene data all'attività di *vigilanza*, sia integrata sia speciale, la prima soprattutto diretta alla prevenzione ed all'emersione del lavoro irregolare e sommerso, la seconda indirizzata all'illecita *interposizione di manodopera* ed al *fenomeno infortunistico* soprattutto nell'ambito degli appalti pubblici.

Grande rilievo ha, quindi, l'attività ispettiva che, oltre ai tre profili tipici come *la vigilanza in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, il controllo e il monitoraggio del lavoro minorile ed il controllo sulla corretta utilizzazione dei finanziamenti e delle agevolazioni previste come incentivo all'occupazione*, trova, in via sperimentale, un altro profilo operativo nella *vigilanza in tema di parità di trattamento tra uomini e donne*.

La materia della prevenzione e della sicurezza sul lavoro impatta sugli aspetti organizzativi, in particolare, per quanto attiene alla diffusione dell'informazione attraverso appositi siti *WEB*, come quello gestito in collaborazione con l'Istituto di medicina sociale.

L'attenzione posta alla realizzazione del SIL assume aspetti più concreti e di questi si parlerà specificamente nella parte della relazione dedicata a tale argomento, ma, soprattutto, indica la rilevanza che per l'Amministrazione assume la tecnologia informatica, soprattutto nell'ottica del monitoraggio delle politiche occupazionali quale supporto alla decisionalità dell'*Indirizzo politico*.

Dal SIL si attendono, com'è noto, funzionalità efficaci sul fronte della *domanda-offerta di lavoro* e le opzioni al riguardo consistono nell'utilizzazione di strumenti di "front-office",

³ Come è, del resto, avvenuto negli ultimi anni ed in particolare nella parte dedicata all'*Auditing finanziario e contabile* della Relazione sul rendiconto 2001.

come il *Portale Lavoro* e di “back-office”, come banche-dati e nella realizzazione dell’interoperabilità con i sistemi informativi regionali.

In tutta la *Nota preliminare* si nota un taglio concreto nell’indicare gli obiettivi assegnati alle Direzioni generali, nell’ambito dei due Dipartimenti (*per le politiche del lavoro e dell’occupazione e tutela dei lavoratori e per le politiche sociali e previdenziali*).

Ne sono esempi:

- ✓ l’esigenza di accelerare i procedimenti di erogazione dei trattamenti di sostegno del salario per i lavoratori occupati in aziende che sospendono l’attività per crisi settoriali o per ristrutturazione o riconversione produttiva, indicata alla *Direzione per gli ammortizzatori e gli incentivi all’occupazione*;
- ✓ la definizione degli *standards* minimi di qualità dei Servizi all’impiego in funzione delle attività decentrate, per la *Direzione per l’impiego*;
- ✓ l’avvio del Programma operativo nazionale “Azioni di Sistema” FSE 2000-2006 in Obiettivo 3 e degli interventi di assistenza tecnica in Obiettivo 1, per l’Ufficio Centrale per l’Orientamento e la Formazione Professionale.

In particolare, per quanto attiene al Dipartimento per le politiche sociali e previdenziali, la *Nota preliminare* richiama il sistema di assegnazione delle risorse finanziarie alle singole Direzioni generali (tranne quella delle *Politiche previdenziali*) dal *Fondo nazionale per le politiche sociali* per il tramite della Direzione generale che gestisce il Fondo.

Viene in evidenza l’organizzazione *tematica* delle Direzioni generali e che hanno il coordinamento delle aree di intervento loro assegnate; i loro obiettivi coincidono dunque con tali aree.

Si afferma, al riguardo che, tali Direzioni non costituiscono *Centri di costo*, ma tale indicazione non è corretta in termini di contabilità analitica per centri di costo in quanto non vi è dubbio che le medesime, una volta effettuata, nei loro confronti (essenzialmente per il soddisfacimento dei diritti soggettivi legati agli interventi previsti dalla normativa) la ripartizione del Fondo per le politiche sociali, sono anch’esse centri di costo per gli interventi di competenza (ad esempio quelli in materia di tossicodipendenza)

Rispetto alle previsioni assestate 2002, si rinviene un minimo incremento per il C.d.R. *Gabinetto* (che raggiunge 9,8 milioni di euro), si nota un abbattimento delle previsioni 2003 rispetto all’assestate 2002, per il C.d.R. *Politiche del lavoro e dell’occupazione*, che da euro 9.835,1 milioni passa a 1.800 milioni di euro, con una decurtazione dell’81,7%, prevalentemente per spese di parte corrente.

Inverso è l’andamento dell’altro C.d.R. *Politiche sociali e previdenziali*, che da 49.744,1 euro passa a 58.207,5 euro, con un incremento del 17%, tutto di parte corrente.

Su base pluriennale, rispetto ai complessivi 60.014,2 milioni di euro del 2003, sono previsti incrementi del 2,7% (con 61.640,3 milioni di euro) per il 2004 sul 2003 e dell’1,2% (con 62.382,6 milioni di euro) per il 2005 sul 2004.

La massa-residui, al 1° gennaio 2003, è stata valutata in 6.553,2 milioni di euro con un’incidenza del 10,9% sugli stanziamenti complessivi 2003 (60.014,2 milioni di euro).

1.2 Le direttive del Ministro.

Nelle precedenti relazioni, si è ritenuto utile, al fine di apprezzare il grado di evoluzione del sistema programmatico dell’Amministrazione, mettere a confronto la direttiva dell’anno di riferimento (esercizio 2002) con quella dell’anno in corso e, quindi, vigente.

Nella passata relazione, dal confronto tra la Direttiva 2002 e quelle emanate per l’esercizio 2001 (dal Ministero del lavoro e da quello della solidarietà sociale) era emerso il notevole passo avanti compiuto dall’Amministrazione.

In particolare, veniva posto l’accento sulla programmazione pluriennale, nel cui contesto si inseriva quella annuale, corredata da piani d’azione e supportata da indicatori predeterminati

(di *output* e di risultato), nelle intenzioni, tali da consentire la valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche e la verifica dell'azione amministrativa.

La direttiva si muoveva dunque in un'ottica di razionalizzazione dell'azione amministrativa, supportata dall'utilizzazione di tecnologie informatiche nella prospettiva di un'erogazione di servizi alla collettività.

Al riguardo, nel richiamare quanto sottolineato nella passata relazione circa la verifica di congruenza della struttura (che doveva essere realizzata entro il giugno 2002 ai sensi dell'art. 9, comma 2 del citato d.P.R. n. 176/2001), va detto che è comunque in atto la revisione dell'organizzazione del Ministero, al fine di eliminare le sovrapposizioni di competenze e renderla più snella e funzionale.

Di particolare rilievo, nella Direttiva 2002, è la tesi che, per l'attuazione della Riforma del Titolo Quinto della Costituzione e per il processo di integrazione europea che prevede l'adozione del *metodo del coordinamento aperto*, il Ministero debba perdere la tradizionale figura di *gestore* per assumere quella di *regolatore*, con la conseguente esigenza di incrementare le sue capacità di analisi⁴.

In tale contesto, venivano individuati alcuni *macro-obiettivi*, a loro volta, distinti in obiettivi specifici:

1. Razionalizzazione delle risorse.
2. Sviluppare un'immagine forte del Ministero.
3. Instaurare una logica di rete nel Ministero.
4. Migliori condizioni di lavoro per una maggiore efficienza.
5. Valutazione dei dirigenti.

Veniva poi assegnata una priorità, della quale devono tener conto tutti gli altri *attori*, ad alcuni obiettivi strategici ed alle relative attività.

In sintesi esse concernono la logistica e l'adeguatezza, sul piano funzionale, della struttura amministrativa⁵:

Appare quindi evidente il rilievo che viene dato ai due profili, entrambi attinenti alla struttura: il primo legato alla logistica ed all'ambiente lavorativo, il secondo riferito alla verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa alle funzioni.

La Direttiva 2002 si è assunta quindi il compito di analizzare i processi amministrativi al fine di promuovere l'integrazione tra le due componenti del nuovo Ministero: il Ministero del lavoro e della previdenza sociale ed il Dipartimento degli affari sociali presso la Presidenza del Consiglio dei ministri.

Da un lato, una struttura burocratica che, al di là della coincidenza delle Direzioni generali con *quote di missioni istituzionali*, ancora non era entrata in una logica di azione amministrativa per programmi e, dall'altra, una organizzazione legata alla gestione di fondi pubblici, anche di particolare rilievo come il *Fondo nazionale per le politiche sociali*, con una struttura amministrativa ben più *leggera*, ma con l'esigenza di dare riscontro in termini di risultati ai flussi finanziari erogati.

Un'operazione di fusione della quale si era constatata la difficoltà nella relazione sul rendiconto 2001, soprattutto per l'obiettivo preminente e, di fatto, esaustivo, di portare a compimento l'organizzazione logistica del ministero.

⁴ Valutazione della situazione socio-economica in cui le politiche si collocano, utilizzo di strumenti di *benchmarking* come strumento di coordinamento tra livello europeo, regionale e locale.

⁵ Definizione di un assetto logistico e infrastrutturale stabile che consenta di gestire in maniera unitaria, tramite il supporto informatico e telematico, il funzionamento del Ministero.

- ✓ Predisposizione di un primo pacchetto di misure intese a migliorare l'ambiente e le condizioni di lavoro.
- ✓ Predisposizione della proposta di Direttiva per l'anno 2003.
- ✓ Definizione dei criteri di valutazione dei dirigenti.
- ✓ Verifica della struttura ministeriale attuale sulla base della funzionalità e dell'efficienza.

L'utilizzazione di schede per gli obiettivi specifici programmati, anche se, spesso, ricognitive dei compiti istituzionali, ha avuto il pregio di fornire un'identificazione semplice dei punti di riferimento dell'azione amministrativa: *il responsabile* (corrispondente al Direttore generale), *l'obiettivo*, *i beneficiari*, *la descrizione delle Attività*, *i Risultati attesi* ed, infine, *i tempi di realizzazione*.

Di particolare interesse è stato poi l'inserimento, tra gli obiettivi, oltre al S.I.L.- Sistema Informativo Lavoro in un'ottica - che rappresenta l'evoluzione successiva alla deliberazione n. 44 del 2001 della Sezione Centrale di controllo sulla gestione e che recepisce le valutazioni espresse nella relazione approvata con detta deliberazione - anche dei "Programmi di sviluppo" previsti dall'art. 1/ter del DL n. 148/1993, convertito con la legge n. 236/1993, oggetto essi stessi della deliberazione della medesima Sezione 21/2002/G ed oggetto dell'ulteriore attività d'indagine della Corte, la cui relazione è in via di deferimento alla Sezione del controllo.

E' importante dunque dar conto nella presente relazione dello stato del monitoraggio sui risultati conseguiti.

La Direttiva per il 2003 costituisce un'evoluzione di quella emanata per l'esercizio 2002 e tiene conto di tutti i documenti fondamentali di politica economica nazionale ed europea, nella consapevolezza di dover attuare i principali indirizzi dell'Unione Europea alla luce dei nuovi assetti istituzionali delineatisi in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione italiana.

Alla stessa stregua, l'Amministrazione si è mossa nella consapevolezza di dover assicurare, in conformità agli indirizzi espressi dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, sia la coerenza esterna, rispetto ai documenti generali del governo, sia la coerenza interna del sistema degli obiettivi fissati.

La Direttiva attribuisce al SECIN un ruolo fondamentale per la verifica dei risultati conseguiti in relazione alle indicazioni dell'"Indirizzo politico", tanto da collaborare con il Capo dei Dipartimenti a tal fine.

L'organizzazione della Direttiva è fondata sulle *priorità politiche* fondate su quelli che potrebbero essere definiti veri e propri *pilastri*:

1. *Miglioramento del livello della qualità della vita dei cittadini con riferimento al sistema complessivo delle politiche di welfare.*
2. *Sviluppo delle politiche dirette a migliorare l'occupabilità e rendere più flessibile il mercato del lavoro.*
3. *Riforma del mercato del lavoro.*
4. *Emersione del lavoro irregolare.*
5. *Revisione della disciplina del lavoro degli immigrati.*
6. *Politiche di sostegno alla famiglia.*
7. *Sviluppo delle iniziative per la piena integrazione delle persone disabili.*
8. *Promozione e sviluppo delle modalità per una sistematica partecipazione degli organismi ricompresi nel Terzo Settore e del consolidamento dei rapporti con le istituzioni pubbliche.*
9. *Riforma del sistema previdenziale garantendo la sostenibilità finanziaria.*
10. *Innovazione del sistema delle relazioni industriali all'interno dell'impresa.*

La definizione di *pilastri*, che in questa relazione viene attribuita ai contesti considerati nella Direttiva, appare appropriata in quanto legata, in particolare alla politica europea ed al semestre di Presidenza italiana dell'Unione Europea.

Accanto a quelle indicate si pongono le cosiddette *politiche intersettoriali* che hanno la caratteristica di essere comuni a tutta l'Amministrazione italiana e si riconducono, in sostanza all'*e-Government* e quindi, alla semplificazione delle procedure amministrative, all'utilizzazione delle tecnologie informatiche ed allo sviluppo del processo di *digitalizzazione* della pubblica amministrazione, ovviamente rapportato alle caratteristiche proprie

dell'Amministrazione del lavoro e delle politiche sociali.

Particolare cenno viene fatto all'esigenza di razionalizzare e contenere la spesa e, a tal fine, viene posto il termine del 30 settembre 2003, per impiantare gli strumenti di controllo di gestione presso le Direzioni generali.

E' importante rilevare come questa scelta sia sintomatica dell'improprietà di porre i Centri di responsabilità al livello dipartimentale, con la conseguenza di allontanare il soggetto al quale viene imputata la *decisionalità* nell'area della gestione amministrativa dalle problematiche che si rinvengono nelle competenze specifiche dei settori funzionali di un'Amministrazione.

Gli obiettivi strategici ed operativi vanno dunque a consolidarsi e si collegano alle priorità politiche precedentemente considerate.⁶

La Direttiva prevede che il sistema di monitoraggio si articoli in tre fasi:

- ✓ due fasi intermedie: relative rispettivamente ai primi due quadrimestri dell'anno 2003 e finalizzate in particolare a rilevare il livello di realizzazione (finanziaria e/o fisica) raggiunto a quel momento dei programmi di azione; identificare gli eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti al fine di introdurre i necessari interventi correttivi;

⁶ *Priorità politica 1 – Miglioramento del livello della qualità della vita dei cittadini con riferimento al sistema complessivo delle politiche di welfare.*

Obiettivi strategici:

1. Attività per favorire una effettiva integrazione tra le politiche occupazionali e quelle sociali, anche attraverso lo sviluppo delle politiche territoriali e la valorizzazione delle risorse umane.
2. Iniziative dirette ad attenuare le differenziazioni territoriali dei servizi sociali e predisposizione di alcuni elementi del Sistema Informativo dei Servizi Sociali.

Priorità politiche 2 e 3 – Sviluppo delle politiche dirette a migliorare l'occupabilità e rendere più flessibile il mercato del lavoro - Riforma del mercato del lavoro.

Obiettivi strategici:

1. Iniziative dirette ad attuare la riforma del mercato del lavoro, delle politiche formative, del sistema degli incentivi per l'occupazione e degli ammortizzatori sociali e della normativa in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro. Avvio della formazione continua.
2. Proposte e linee-guida per lo sviluppo dei servizi territoriali inerenti il mercato del lavoro.

Priorità politica 4 – Emersione del lavoro irregolare.

Obiettivi strategici:

1. Iniziative di coordinamento sul territorio per favorire l'emersione del lavoro irregolare.

Priorità politica 5 – Revisione della disciplina del lavoro degli immigrati.

Obiettivi strategici:

1. Attività finalizzate alla programmazione ed alla definizione della nuova regolamentazione dei flussi migratori.

Priorità politica 6 – Politiche di sostegno alla famiglia.

Obiettivi strategici:

1. Definizione di un sistema coordinato di interventi a favore della famiglia.

Priorità politica 7 – Sviluppo delle iniziative per la piena integrazione delle persone disabili.

Obiettivi strategici:

1. Determinazione di un insieme organico di misure ed iniziative per l'integrazione delle persone disabili.

Priorità politica 8 – Promozione e sviluppo delle modalità per una sistematica partecipazione degli organismi ricompresi del Terzo Settore e consolidamento dei rapporti con le istituzioni pubbliche.

Obiettivi strategici:

1. Individuazione di un sistema coordinato finalizzato a promuovere la partecipazione attiva dei diversi soggetti ricompresi nel Terzo Settore.

Priorità politica 9 – Riforma del sistema previdenziale garantendo la sostenibilità finanziaria.

Obiettivi strategici:

1. Realizzazione di un'analisi sull'evoluzione del sistema previdenziale privatizzato.

Priorità politica 10 – Innovazione del sistema delle relazioni industriali all'interno dell'impresa.

Obiettivi strategici:

1. Promozione dei processi di dialogo tra gli attori sociali e della cultura della responsabilità sociale delle imprese, anche in vista della promozione di migliori livelli di benessere e sicurezza delle imprese.

- ✓ una fase finale: relativa all'ultimo quadrimestre dell'anno 2003 e finalizzata in particolare a rilevare il livello effettivamente conseguito per ciascun obiettivo, evidenziando eventuali risultati insoddisfacenti e a verificare il grado di realizzazione.
- ✓ La Direttiva si occupa anche di un aspetto di estrema rilevanza, nel quadro previsto dal d.lgs. n. 286/1999: la Valutazione dei dirigenti, anch'essa con il determinante coinvolgimento del Controllo strategico; per questa ragione se ne tratterà nella parte della relazione dedicata al *Controllo Interno*.

Va infine fatto cenno al grande rilievo che viene attribuito alla *Formazione* dei dirigenti in materia di programmazione, pianificazione e controllo, per l'utilizzo di indicatori diretti alla misurazione dei risultati, per l'individuazione di sistemi incentivanti relativi all'utilizzo del personale e per la valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche.

La Direttiva 2003 scende forse meno in dettaglio rispetto alla Direttiva 2002, ma appare equilibrata ed organica, soprattutto nella fase di traduzione delle politiche in obiettivi strategici ed operativi.

Certamente, come per la generalità delle Amministrazioni ed in coerenza con la Direttiva del Presidente del Consiglio, si pone l'esigenza dell'implementazione della Direttiva del Ministro con una Direttiva Dipartimentale che possa scendere nei dettagli gestionali *a monte* e consentire un adeguato monitoraggio dei risultati *a valle*.

2. Analisi dell'organizzazione.

2.1 Il regolamento di organizzazione: lo stato di maturazione dell'operatività della nuova struttura.

Nella relazione sull'esercizio 2001, si era sottolineato come, a differenza di altri accorpamenti previsti prima dal d.lgs. n. 300 del 1999 e ridefiniti dal decreto legge n. 217 del 2001, convertito con la legge n. 317 del 2001, per il nuovo Ministero del lavoro e delle politiche sociali, non si ponesse certamente un problema di compatibilità tra le *missioni* precedentemente assegnate a strutture diverse, in quanto ora si è molto più vicini all'ottica europea del *welfare*, ma, semmai, quello di realizzare una struttura equilibrata che sia in grado di evitare sovrapposizioni e possa coniugare organizzazioni *in line* con moduli che privilegiano un'organizzazione di tipo orizzontale di *staff*.

La ricerca di tale equilibrio ha indubbiamente impegnato l'Amministrazione che, come tutte, ha visto accentuarsi il senso di precarietà delle posizioni dirigenziali per l'intervento della legge n. 145 del 2001 ed i conseguenti adempimenti.

Va rilevato, al riguardo come, per quanto non si siano rilevati quei casi *eclatanti* di contratti di durata pressoché irrilevante per una reale gestione amministrativa (anche inferiore all'anno), riscontrati in alcuni ministeri, alcune strutture direzionali, anche di grande rilievo, hanno visto modificare per la seconda volta nel giro di un esercizio finanziario i loro vertici.

A prescindere da valutazioni di merito che non attengono a questa sede, va considerato che, nella fase di *rodaggio*, che non può dirsi conclusa, del nuovo ministero sono emersi problemi operativi, che, come era stato puntualizzato nella precedente relazione, derivano innanzitutto dalla difficile fusione tra due *anime* molto diverse tra loro, non tanto per le specifiche materie, quanto per le logiche organizzative seguite.

Si è avuto dunque un *assestamento* graduale che trova i suoi limiti nell'attuale Regolamento di organizzazione, approvato con il d.P.R. 26 marzo 2001, n. 176 sul quale, nelle due precedenti relazioni la Corte si è soffermata in termini approfonditi; pertanto si richiamano le considerazioni a suo tempo svolte.

Non è stata realizzata la verifica, prevista per il giugno 2002, (dal cennato Regolamento), ma sta evolvendo il progetto di una profonda ristrutturazione del Ministero, auspicata dalla Corte, con la previsione della figura del Segretario generale, cosa questa che comporterebbe il riassetto dei Centri di responsabilità al livello delle Direzioni generali.

Al riguardo, va sottolineato, come, in termini generali e, quindi, a prescindere, dal Ministero del lavoro, la collocazione dei Centri di responsabilità al livello Dipartimentale, oltre a determinare una lettura del bilancio eccessivamente aggregata, ma su questo tema si tornerà nella parte dedicata all'*Analisi finanziaria*, ha comportato un difficile rapporto tra le figure dei Direttori generali e dei Capi Dipartimento, in quanto i primi hanno vissuto un *ridimensionamento* della loro posizione originaria, con effetti negativi sul piano della deresponsabilizzazione ed i secondi (assai spesso concentrati in un'unica persona fisica) hanno assunto spesso una veste *formale* alla quale non poteva corrispondere un'effettiva incidenza su gestioni estremamente numerose, complesse e diversificate.

Ma è soprattutto sul piano dei tempi di emanazione dei provvedimenti e, comunque, di esternazione della scelte che tale situazione ha inciso.

Va quindi sottolineato come vada razionalizzata la *filiera* organizzativa proprio per garantire la coerenza dell'azione concreta con il nuovo approccio dell'Amministrazione ai servizi da erogare per la soddisfazione dei bisogni collettivi che è nello spirito del nuovo Ministero e che dovrebbe dar luogo ad un'effettiva valutazione di risultati ottenuti.

Valutazione che dovrebbe essere il portato del controllo di gestione e che si riverbera sulle posizioni dirigenziali, ma che, evidentemente, rende necessario disporre di un chiaro quadro di riferimento che le direttive, come si è visto, hanno cercato di delineare ma che, oltre ad una decisa riforma strutturale, necessita della costruzione di un adeguato sistema di indicatori, aspetto questo che viene approfondito nel corso della relazione.

Per quanto attiene alla questione relativa alla realizzazione dell'*Agenzia per la formazione e l'istruzione professionale*, prevista dal d.lgs. n. 300/1999, trovano conferma le difficoltà alle quali si è fatto cenno nella passata relazione⁷ e l'abbandono di tale opzione⁸ dovrebbe essere sancita dal nuovo Regolamento del Ministero.

L'esigenza di una riorganizzazione complessiva del Ministero emerge anche dalla relazione del SECIN sul Monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Direttiva 2002 (sulla quale ci si diffonde nella parte dedicata al Servizio di controllo interno).

2.2 Il Servizio di controllo interno.

Nella relazione sul rendiconto 2001 si era dato atto di un nuovo significativo impegno, rispetto alla situazione di *stallo* protrattasi per quasi tutto il 2001, del Servizio di controllo interno, nella nuova veste del *controllo strategico*, impegno che si era essenzialmente concretizzato nell'attività di supporto alla predisposizione della direttiva del Ministro per *l'esercizio 2002*.

Il Collegio, istituito il 3 dicembre 2001, ha comunque operato per molto tempo senza il Presidente e solo alla fine del 2002 ha assunto una sua connotazione definitiva, per poi essere rinnovato di recente con altri due esperti esterni (i precedenti componenti hanno assunto la responsabilità di Direzioni generali).

Alla precarietà dovuta alla composizione del Collegio, si è aggiunta quella dovuta al cambiamento pressoché totale dei vertici gestionali, intervenuto nel 2001 (un ulteriore *turn-over* è intervenuto, come si è detto, nell'autunno 2002) e quest'ultima aveva determinato forti difficoltà nella valutazione dei risultati conseguiti nel 2001⁹.

⁷ Legate al rapporto tra due "mondi": Istruzione e Lavoro che, nonostante le rilevanti innovazioni che sono state apportate dalla "Legge Moratti", non hanno il necessario comune codice linguistico, dato evidentemente per scontato dalla previsione del d.lgs. n. 300/1999.

⁸ Previsto nella Finanziaria per il 2003.

⁹ Dalla Relazione sull'esercizio 2001: "Il Servizio ha predisposto la relazione sull'esercizio 2001 per il Ministro, relazione basata su di un articolato sistema di schede tendenti ad operare una ricognizione degli obiettivi a suo tempo assegnati.

Da tale relazione, che ha avuto come destinatari i titolari delle Direzioni generali, emergono elementi estremamente sintetici sull'attività realizzata nell'anno 2001, anche per la riscontrata difficoltà di operare un'accurata ricognizione

Aspetti salienti dell'attività del SECIN nel 2002 sono costituiti, oltre alla cennata predisposizione della Direttiva per il 2003, dall'attività di monitoraggio dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati con la Direttiva 2002, completata con la relazione finale licenziata nel marzo 2003, dal *Documento di programmazione dell'attività del SECIN 2002-2003* e dall'attività diretta alla costruzione di un sistema di indicatori e di contabilità analitica, aspetti questi che costituiscono oggetto di specifica trattazione.

Per quel che concerne il "Documento di programmazione", varato nell'ottobre 2002, va detto che esso costituisce un elemento di interesse nell'ottica di dare anche al SECIN un'impostazione sistematica.

Di particolare rilevanza è, oltre al ribadire l'esigenza di un monitoraggio sistematico, peraltro previsto dalla Direttiva del Ministro 2002, l'organizzazione dell'*Attività di supporto alle strutture amministrative per l'impostazione unitaria ed omogenea delle metodologie da adottare per il controllo di gestione*.

In tale contesto, il SECIN punta alla costruzione di una *banca-dati* in grado di contenere una serie di dati analitici riguardanti:

- * Disegno organizzativo della struttura (individuazione dei centri di imputazione delle responsabilità gestionali e delle unità organizzative di livello inferiore che producono attività amministrativa);
- * ricognizione delle linee di attività che si svolgono nell'amministrazione centrale e territoriale;
- * allocazione dei costi (diretti e indiretti) delle singole unità organizzative e delle relative linee di attività (contabilità analitica);
- * individuazione dei costi diretti e del criterio di ribaltamento dei costi indiretti.

Il proposito dichiarato è quello di rendere possibile un reale *benchmarking*, ma, certamente la perdurante assenza di strutture di controllo di gestione presso i *Centri di responsabilità*, da un lato e l'identificazione di questi con il livello dipartimentale, rende obiettivamente problematica un'evoluzione in tal senso in tempi brevi.

Il SECIN mostra di averne consapevolezza, con il coinvolgimento diretto delle Direzioni generali, definito nel documento contenente le osservazioni del SECIN nel contesto del processo di elaborazione della Direttiva 2003 come esigenza, per gli obiettivi strategici, "di investire esplicitamente della relativa responsabilità l'intero apparato amministrativo, pur dovendo individuare nella figura del Capo dei Dipartimenti il punto di riferimento più immediato, in virtù delle funzioni di coordinamento che gli sono proprie".

Come per la gran parte delle amministrazioni, oltre al coinvolgimento, previsto dal d.lgs. n. 286/1999, del SECIN nell'attività di supporto all'*Indirizzo politico* per la predisposizione della Direttiva del Ministro ed in quella di valutazione dei Dirigenti, si rende necessaria quella di fornire il supporto anche per la creazione delle strutture di *controllo di gestione*.

Si tratta, del resto, di uno snodo necessario perché l'architettura complessiva del sistema dei controllo interni, possa effettivamente decollare.

In tale contesto, si colloca il monitoraggio sul *grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai Dipartimenti e alle singole Direzioni generali*, che viene, sinteticamente, rappresentato dai grafici e dalle tabelle seguenti, riferiti al 3° *Rapporto di monitoraggio* ed alla *Relazione finale sulla Direttiva 2002*, al fine di apprezzare l'evoluzione riscontrata nell'ultima parte dell'esercizio 2002.

in contesti ai quali i Dirigenti di prima fascia sono stati assegnati di recente, provenendo da altre assegnazioni, sempre nell'ambito dell'attuale Ministero del lavoro e delle politiche sociali, tanto è vero che le schede citate tengono conto dello scambio di consegne intervenuto."