



# **CORTE DEI CONTI**

---

## **DIRETTIVA GENERALE PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**ANNO 2015**

### **SOMMARIO**

1	Premessa.....	2
2	Il benessere organizzativo.....	5
3	Le risorse.....	8
4	Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei dipendenti .....	11
5	Rafforzare la competitività innovativa attraverso l'adozione e la diffusione di conoscenza, sapere, tecnologie avanzate.....	16
6	Attivare nuovi modelli di relazione con le istituzioni esterne, oltre che all'interno della propria rete, secondo un'ottica di sistema coeso .....	20
7	Potenziare e valorizzare il performance management.....	24
8	Obiettivi trasversali: Amministrazione etica.....	28

# DIRETTIVA GENERALE PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA

## ANNO 2015

Come ho avuto modo di affermare durante la cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2015 “solo un contesto istituzionale segnato da legalità, buona e contenuta legislazione, regolazione efficace delle attività economiche, pubblica amministrazione efficiente ed un *Servizio Giustizia* celere ed erogatore di tutele effettive, è in grado di favorire l'imprenditorialità e di rimuovere le rendite di posizione e le restrizioni alla concorrenza”.

In un periodo in cui la parola “riforme” è centrale, l'auspicio che viene dalla Corte dei conti è nel senso che, nell'ambizioso quanto necessario processo di cambiamento, vengano valorizzate le potenzialità derivanti dal suo ruolo magistratuale, dalla sua articolazione sul territorio e, soprattutto, dall'unicità dell'esperienza in materia di tutela della finanza pubblica e degli equilibri di bilancio, ampiamente riconosciute anche a livello internazionale, che essa esprime attraverso l'esercizio delle molteplici funzioni intestate, tutte finalizzate, nella loro complementarietà, a rendere detta tutela effettiva.

Nel 2014, l'Istituto ha continuato, attraverso le Sezioni regionali, coordinate a livello centrale dalla Sezione autonomie, a rendere costante e proficuo il monitoraggio ed il controllo del sistema delle autonomie territoriali – snodo cruciale dell'articolazione istituzionale della Repubblica -, puntualmente intervenendo in presenza di gravi squilibri finanziari e di serie difficoltà gestionali. Il decentramento decisionale, conseguito alla riforma del titolo V della Costituzione, ha visto rafforzare ed ampliare il ruolo di controllo affidato alla Corte dei conti sulle autonomie locali.

Un ruolo che, come costantemente confermato dalla Corte costituzionale, è diretto ad assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il rispetto degli equilibri finanziari e la corretta gestione delle risorse.

In detto ambito nell'attuale e nel prossimo futuro l'Istituto deve, altresì, “accompagnare” gli Enti territoriali nella complessiva riforma in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio (decreti legislativi n. 118 del 2011 e n. 146 del 2014).

Va, peraltro, particolarmente evidenziato come il ribadito riconoscimento alla Corte della facoltà di accedere a qualunque banca dati costituita o alimentata dagli enti in questione, e di estendere le verifiche ai dati economici e patrimoniali di enti e organismi da essi partecipati, abbia inteso accentuare il rilievo attribuito ai controlli diretti a valutare l'impatto delle singole gestioni sui conti pubblici e sugli equilibri economici e finanziari.

Nella stessa ottica si pone il disposto di cui al comma 612 dell'articolo unico della legge di stabilità 2015, il quale conferma il ruolo delle Sezioni regionali della Corte nel controllo del processo di razionalizzazione degli Organismi partecipati.

In tema di tutela della spesa pubblica, poi, continua a risultare rilevante il tradizionale contributo fornito dalle Sezioni centrali che esercitano il controllo sugli atti e sulle gestioni dello Stato e degli Enti cui lo Stato contribuisce in via ordinaria, nonché quello offerto dalla Sezione centrale di controllo sugli affari comunitari ed internazionali.

Così come fondamentale si rivela, altresì, sia sul piano repressivo, ma anche su quello della prevenzione, l'attività resa dalle Procure e dalle Sezioni giurisdizionali.

Ho avuto modo di sottolineare come il messaggio che si è, certamente, voluto veicolare con maggior forza da parte del Governo sia quello del ruolo centrale delle riforme.

L'ultimo periodo è stato caratterizzato dall'avvio del processo di revisione degli assetti organizzativi e di ridefinizione delle competenze tra i diversi livelli di governo e dalla impostazione di importanti riforme rivolte alla razionalizzazione ed alla riorganizzazione della pubblica amministrazione. Un insieme di interventi particolarmente ampio e diversificato, che ha, quale evidente motivo ispiratore, l'obiettivo di far sì che le strutture pubbliche sappiano adeguatamente rispondere, con rapidità e trasparenza, ai bisogni dei cittadini, utilizzando nel modo più efficace, efficiente ed economico possibile le risorse finanziarie che vengono acquisite attraverso la leva fiscale e parafiscale.

Come ho avuto, in più occasioni, modo di affermare, è questo il terreno su cui la Corte dovrà misurare il successo del proprio operato: concorrere a rendere più spedita e trasparente l'azione pubblica, vigilare sulla coerenza dei risultati rispetto agli obiettivi proposti e sull'efficace, efficiente ed economico impiego delle disponibilità finanziarie, intervenire sui comportamenti illeciti, fornendo risposte credibili alle attese dei cittadini, già fortemente provati dalle incertezze del difficile periodo che l'Italia e, più in generale, l'Europa sta attraversando.

Per il nostro Istituto la parola riforma assume un più consistente significato che equivale a tracciare un equilibrio tra valori tradizionali, da preservare, e metodi innovativi, da incoraggiare.

Il processo di adeguamento dell'Istituto a detto nuovo orizzonte, per quanto riguarda alcuni particolari aspetti dell'azione amministrativa, è stato già avviato attraverso la Direttiva dello scorso anno.

**L'importanza delle riforme e  
la portata pluriennale della  
Direttiva 2014**

In detto ambito il piano strategico del 2014 ha sicuramente assolto ad un ruolo di particolare importanza prescrivendo una *summa* di obiettivi e di azioni che, per la loro vasta portata, risulta difficilmente conseguibile in un'unica annualità.

Il medesimo, in simbiosi con gli altri documenti programmatici redatti (direttive di II livello, piano triennale di prevenzione della corruzione, piano triennale per la trasparenza, piano della performance e nota integrativa di accompagnamento al documento di bilancio preventivo) assume, pertanto, una chiara valenza pluriennale, riferendosi al triennio 2014-2016, in coerenza con la sua ampia connotazione di linee guida cui l'attività amministrativa deve riferirsi.

Alcuni obiettivi da essa indicati sono stati pienamente raggiunti, altri hanno bisogno di un arco temporale maggiore, con conseguente esigenza di una ricalibratura e aggiornamento dei relativi *step* e dei correlati risultati.

La presente Direttiva per l'azione amministrativa dell'anno 2015 ha, pertanto, lo scopo di disporre per l'anno in corso, nell'ambito, tuttavia, di un quadro programmatico di riferimento avviato lo scorso esercizio e relativo al citato più ampio triennio 2014-2016.

L'obiettivo principale dell'Istituto rimane sempre quello di realizzare – pur a fronte di una consistente riduzione del personale (in specie di quello di magistratura) e degli effetti prodotti dalle norme sulla *spending review* - un miglioramento del livello dei servizi per tutti gli utenti.

Ne consegue che la presente direttiva si compone di una parte denominata "obiettivi di consolidamento", nella quale si fa rinvio agli indirizzi già contenuti nella precedente relazione programmatica redatta nel 2014 e non completamente realizzati per la loro natura pluriennale, e di una seconda parte denominata "obiettivi innovativi", in cui vengono individuati taluni nuovi indirizzi rispetto a quelli fissati con il precedente programma strategico.

#### **Aree strategiche 2015**

Tanto rappresentato, rispondono senza dubbio a obiettivi pluriennali quelli appartenenti alle aree relative all'Amministrazione etica e alla trasparenza, agli obiettivi trasversali, nonché a quelli generali di economia, ampiamente delineati dalla Direttiva 2014.

Le aree strategiche d'intervento sulle quali, invece, aggiuntivamente verterà l'impegno delle strutture destinatarie nell'anno 2015 possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- 1. ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei dipendenti;**
- 2. rafforzare la competitività innovativa attraverso l'adozione e la diffusione di conoscenza, sapere, tecnologie avanzate;**
- 3. attivare nuovi modelli di relazione con le istituzioni esterne, oltre che all'interno della propria rete, secondo un'ottica di sistema coeso;**
- 4. potenziare e valorizzare il *performance management*.**

Tali aree di intervento sono quelle che, più di altre risultano in grado di apportare quei benefici di semplificazione, modernizzazione e innovazione gestionale, che l'Istituto intende fare propri.

Innovare e conseguire il benessere organizzativo – obiettivo strategico questo già ampiamente indicato nella scorsa pianificazione e qui decisamente ribadito - costituirà il filo conduttore che attraverserà tutti i citati obiettivi operativi per l'anno 2015.

I destinatari della presente direttiva vanno individuati essenzialmente nel Segretario generale e nei Dirigenti generali delle quattro direzioni dell'Istituto. La stessa, tuttavia, non può non determinare taluni effetti diretti anche sui settori istituzionali e sulle sedi regionali.

A mo' di premessa appare quanto mai utile ribadire la portata e il significato dell'azione di coordinamento del Segretario generale sul complesso dei processi in atto.

**Azione di *governance*  
nei confronti delle sedi  
regionali**

A tale azione deve accompagnarsi analoga funzione di *governance* dello stesso Segretariato nei confronti delle Sedi regionali, per l'interesse ed il rilievo specifico da riconoscersi alla natura delle competenze da queste esercitate.

Continua a risultare essenziale in proposito l'esigenza di intensificare e coordinare i rapporti tra gli uffici centrali e i Saur, finalizzata ad orientare in forma unitaria le modalità di gestione di quest'ultimi.

L'intensificazione della già intrapresa costante interlocuzione tra le suddette due dimensioni organizzative deve consentire di cogliere – o meglio ancora di prevenire – le ragioni di criticità dell'agire quotidiano per giungere ad una rapida individuazione ed applicazione delle pertinenti soluzioni di portata generale.

La cooperazione ed il dialogo tra strutture centrali e regionali è resa necessariamente più consistente dalle molteplici disposizioni che hanno innovato i già numerosi settori di operatività della gestione amministrativa dei Saur, quali, ad esempio, l'attività contrattuale (con le innovative procedure di spesa, il sistema di nuova introduzione della fatturazione elettronica, la gestione delle informazioni sul nuovo sito Anac), la certificazione dei crediti, la compiuta osservanza delle disposizioni anticorruzione, le rinnovate modalità applicative del cosiddetto ciclo della *performance* con il complesso procedimento delle valutazioni del personale e la collegata attribuzione delle indennità accessorie, la gestione regionale delle spese postali, etc.

In siffatto scenario è di immediata percezione la doverosa necessità di offrire ai vertici amministrativi regionali, coinvolti nel processo di innovazione, tutto il necessario ausilio in termini di risorse e conoscenze.

## **Il benessere organizzativo**

Un luogo di lavoro è anche un luogo dove si vive e si convive, chi ne fa parte, fa parte di una comunità.

La qualità della convivenza e il senso di appartenenza sono fattori fondamentali del benessere organizzativo dei dipendenti e, soprattutto, elementi che influiscono sulla produttività e sulla proficuità della collaborazione da rendere.

Il successo di ogni amministrazione dipende oggi, più che in passato, dalla qualità delle risorse umane impiegate, dalle loro motivazioni e dal loro coinvolgimento.

Si è avuto modo di constatare che il disagio, in modo particolare quello relazionale, in molti contesti di lavoro è dovuto, in gran parte, a conflittualità mal gestite.

Incompetenza e cattive abitudini relazionali possono pregiudicare sensibilmente ogni iniziativa di collaborazione, stili di *leadership* troppo autoritari, o, all'opposto, lassisti, possono provocare scarsa coesione di gruppo, rivalità e gelosie.

Il protrarsi nel tempo di tali condizioni può inquinare l'atmosfera sociale dell'intera organizzazione – o di un settore di essa – portando a conseguenze negative che colpiscono il singolo e, al tempo stesso, anche l'intera struttura.

Tali disagi rappresentano un intollerabile “costo gestionale”, perché consumano tempo ed energie, sono causa di disfunzioni organizzative e si riflettono sulla qualità e quantità delle *performance* rese.

In questa area strategica la competenza è assegnata al Segretario generale che, in specie, per il tramite del CUG, struttura al medesimo collegata, ha il compito di assumere iniziative funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.

La promozione del benessere organizzativo, essenziale per favorire la produttività e l'efficienza comporta una non agevole ricerca di modalità che consentano, ove possibile, di conciliare le esigenze delle persone con le esigenze dell'organizzazione.

In un momento in cui costituisce obiettivo primario l'ottimizzazione delle risorse (umane ed economiche) a disposizione, si appalesa in tutta evidenza il vantaggio di poter disporre di un'organizzazione che sta bene al suo interno e comunica con efficacia.

**Benessere organizzativo**  
**Merito e valorizzazione**  
**professionale**

In tale ambito occorre favorire una più intensa e costruttiva interazione all'interno dell'Istituto tra la compagine magistratuale e quella amministrativa, in primo luogo, attraverso una più efficace e pervasiva circolazione delle conoscenze. E' necessario rafforzare il collegamento tra le due categorie, creare un ponte tra di esse, vere e proprie piattaforme di condivisione, una cultura comune e condivisa.

I risultati conseguiti dipendono dall'apporto di tutte le diverse componenti, che pur nel rispetto dello specifico ruolo a ciascuna attribuito, devono necessariamente formare squadra e sentirsi parte della missione affidata dall'ordinamento.

Indirizzo strategico primario, per l'anno 2015 e successivi, dovrà, pertanto, essere costituito dal conseguimento del benessere nel lavoro, inteso come un insieme multidimensionale e dinamico, al quale concorrono non solo gli aspetti consolidatisi negli anni, quali la sicurezza e la prevenzione dell'ambiente di lavoro, ma anche le relazioni interpersonali, la soddisfazione lavorativa, il sostegno del *commitment* - ovvero della persona che percepisce il senso di appartenenza rispetto all'organizzazione, che quotidianamente si dedica al lavoro assegnato e che attraverso il proprio impegno si propone di tutelare gli interessi dell'Istituto, in quanto ne condivide gli obiettivi - la motivazione intrinseca del dipendente ed una ottimale circolazione delle informazioni.

Va, dunque, incoraggiato un importante investimento motivazionale, che scaturisce da una complessa azione di integrazione degli obiettivi individuali e organizzativi, per mezzo della quale il lavoratore diviene disponibile a mettersi in gioco per l'organizzazione, senza limitarsi a stare in essa o ad agire per essa.

Da ciò si evince la grande importanza che riveste questa variabile, che costituisce il presupposto fondamentale per l'impegno e la crescita di ogni individuo all'interno del contesto lavorativo in cui opera e in cui si identifica pienamente.

E, al raggiungimento di tale obiettivo, concorre, con un ruolo fondamentale sul versante motivazionale e dell'incentivazione, il pieno riconoscimento del merito e la valutazione e valorizzazione della professionalità espressa, che devono poter trovare il giusto spazio, in modo che la responsabilità sociale dell'amministrazione diventi corresponsabilità sociale, progetto condiviso, a favore del bene comune, per la persona (singolo lavoratore), la comunità (gruppo di lavoratori) e l'ambiente lavorativo.

Una valutazione che, con particolare riferimento a quella dirigenziale, non potrà non tener conto anche del raggiungimento dell'obiettivo del benessere organizzativo del personale assegnato alla pertinente struttura.

**Il benessere organizzativo  
del personale quale obiettivo  
dirigenziale**

## Le risorse

Al fine della realizzazione degli obiettivi di consolidamento dei saldi di finanza pubblica indicati in ambito Europeo e recepiti dal Patto di stabilità interno, i provvedimenti inerenti al contenimento della spesa pubblica hanno inciso in modo evidente anche sulle risorse assegnate all'Istituto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Al riguardo si fa riferimento, da ultimo, al decreto legge 24 aprile 2014, n. 66, il c.d. decreto di *Spending Review 3*, concernente “Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale”, convertito con modificazioni dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, nonché alla legge 23 dicembre 2014 n.190, legge di stabilità 2015, che, nell'ambito delle politiche di riduzione delle spese di funzionamento, hanno operato una decurtazione complessiva di circa 17 milioni dello stanziamento di pertinenza della Corte dei conti.

Nello specifico, detta normativa di riferimento, come ormai accade da diversi anni, ha significativamente inciso, in particolare, sul versante dell'acquisizione di beni e servizi, al contempo, razionalizzandone le modalità e le relative tempistiche dei pagamenti.

Peculiare attenzione è stata posta dal legislatore sul riassetto organizzativo della pubblica amministrazione, sulla trasparenza dell'azione amministrativa, sulla possibilità di riduzione del costo dei contratti in essere, sul taglio delle spese inerenti l'acquisto, il noleggio e la manutenzione delle auto di servizio e sull'ottimizzazione della spesa relativa alla manutenzione e locazione degli immobili.

In virtù dei provvedimenti sopra illustrati, finalizzati al contenimento della spesa, le risorse messe a disposizione della Corte dei conti per l'esercizio delle sue funzioni istituzionali sono state ridotte, rispetto a quanto preventivato nel bilancio 2014, di circa il 5 per cento.

A tale riguardo va rappresentato che la spesa che si presta ad una rimodulazione nel senso indicato è pari ad appena il 22 per cento delle complessive risorse, risultando il 78 per cento incompressibile.

Di detta ultima percentuale è a dire, poi, che oltre il 75 per cento è riservata alle competenze fisse ed accessorie a favore del personale.

Sugli esposti dati occorre rimodulare e ripensare le priorità di spesa.

**La spesa per i  
servizi informatici**

In particolare la delicata tematica in questione interessa il settore informatico, che – in evidente controtendenza - vede in aumento di circa il 3,5 per cento, rispetto all'esercizio 2014, le risorse destinate alle attività di gestione del piano per la pertinente sicurezza informatica degli uffici centrali e periferici, ai compiti di progettazione, sviluppo e conduzione dei sistemi automatizzati dell'Istituto, nonché all'interconnessione con i sistemi informativi delle altre amministrazioni, attraverso il sistema pubblico di connettività.

L'incremento in questione è, peraltro, in linea con un *trend* di spesa costantemente in lievitazione da molti anni a questa parte, in connessione con la correlata crescente richiesta di intervento da parte di una utenza interna sempre più estesa e, a volte, fin troppo atomizzata.

Occorre, dunque, che gli interventi previsti per il 2015, tendenti, da un lato, a proseguire le molteplici attività già avviate nell'esercizio precedente e, al tempo stesso, a consolidare ed ampliare i numerosi sistemi informativi in uso, tengano in debito conto delle minori risorse assegnate, che impongono di effettuare delle accurate valutazioni preventive, in specie, ogni qualvolta si debba procedere alla realizzazione di nuovi sistemi informativi o, in generale, di nuove funzionalità su sistemi preesistenti.

Le nuove realizzazioni in questione dovranno essere necessariamente precedute da un'analisi di fattibilità non solo tecnica, ma ancor prima economica, al fine di valutarne la sostenibilità. Al riguardo, pur confermandosi la elevata strategicità dell'informatica ai fini di un efficace espletamento delle funzioni istituzionali, è assolutamente indispensabile coniugare le due esigenze, al fine di assicurare la copertura nel tempo della spesa di manutenzione dei pertinenti sistemi.

Il Segretario generale, di concerto con la Direzione competente, dovrà, dunque, procedere con un nuovo approccio che costituirà sempre più una pratica costante: operare delle scelte, in considerazione dello stanziamento disponibile, in osservanza di individuati puntuali criteri, in modo da utilizzare proficuamente le medesime disponibilità finanziarie, ma anche di permetterne, se necessario, appropriate riconsiderazioni, allo scopo di indirizzare al meglio le risorse assegnate.

In sostanza, si rende indispensabile operare una valutazione comparativa tra le diverse possibili finalizzazioni della spesa, valutandone la permanente utilità.

L'attuale descritto contesto richiede all'amministrazione una grande capacità di adeguamento e adattamento, secondo la necessità del momento, abbandonando i filoni di spesa ormai superati, per concentrare l'impiego delle somme disponibili su quelli più importanti e strategicamente prevalenti.

La DGSIA farà fronte ai propri compiti con le risorse a disposizione, secondo un approccio sempre più orientato all'efficienza, al fine di continuare a garantire l'attuale elevato livello dei servizi offerti.

Il contenimento delle spese dell'informatica si attua anche attraverso una approfondita ricalibratura delle dimensioni degli acquisti, quali ad esempio quelli di stampanti dipartimentali di rete, per le quali è in atto una sapiente rivisitazione che determinerà consistenti risparmi, altresì, nell'acquisto dei materiali di consumo, essendosi optato per la scelta del loro utilizzo comune tra più utenti; scelta senz'altro da condividere e da incoraggiare.

In generale – ma il discorso sarà ripreso nei successivi paragrafi – va anche evidenziato che i recenti investimenti effettuati nel settore informatico dovranno, nel corso dei prossimi esercizi, consentire un proficuo risparmio di cui beneficerà l'intero Istituto.

In particolare, l'incremento dei rapporti di collaborazione con altre amministrazioni pubbliche, volti all'utilizzo condiviso di infrastrutture informatiche, al fine di pervenire, in linea con le disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale, ad una ottimizzazione delle risorse economiche, con conseguenti risparmi di spesa e realizzazione di importanti economie di scala, rende possibile, a ragione, ipotizzare una progressiva decrescenza nel tempo dei costi inerenti alle applicazioni informatiche.

### **I risparmi di spesa**

Il che consentirà, nell'ambito dei risparmi conseguibili, di realizzare ulteriori interventi di informatizzazione rispetto a quelli esistenti, altrimenti non facilmente sostenibili, nonché di riservare parte dei risparmi stessi ad appropriate politiche di incentivazione del personale, attraverso l'incremento delle risorse del fondo unico di amministrazione, che costituisce, esso stesso, uno degli obiettivi prioritari da perseguire, anche attraverso un crescente impiego di servizi "in cloud".

Va dato atto, al riguardo, della istituzione, al momento soltanto per memoria, per le difficoltà di formulare specifiche quantificazioni, di due nuovi capitoli di entrata nel bilancio dell'Istituto, denominati, l'uno, "Entrate provenienti da accordi con altre Amministrazioni per la realizzazione dei sistemi informativi della P.A.", sul quale affluiranno i rimborsi da parte del CNEL e dell'Avvocatura dello Stato, delle somme, di loro pertinenza, anticipate dalla Corte dei conti, nell'ambito dei relativi accordi interistituzionali di condivisione delle infrastrutture informatiche, volti all'ottimizzazione delle risorse economiche e strumentali disponibili, nonché alla realizzazione di risparmi di spesa e di economie di scala (che manifesteranno i loro proficui effetti di contenimento nel triennio a venire); l'altro, "Proventi derivanti dagli incarichi di External Auditor", sul quale affluiranno le somme accreditate da organismi internazionali a titolo di finanziamento per lo svolgimento da parte della Corte dei conti italiana di incarichi di Audit.

Degli obiettivi di economia aventi valore pluriennale, indicati nella precedente Direttiva, la Direzione degli affari generali dovrà portare a compimento quelli relativi alla riduzione del parco autovetture; all'efficiente gestione finanziaria delle risorse tramite la definizione di un sistema direzionale che consenta una attenta programmazione finanziaria ed un accorto utilizzo delle risorse disponibili, nonché ulteriori interventi tesi al contenimento delle spese, anche accentrando le procedure contrattuali di particolare complessità riguardanti gli uffici centrali e regionali; all'ottimizzazione e alla razionalizzazione dell'uso degli spazi delle sedi centrali e delle sedi regionali; alla riqualificazione e adeguamento normativo delle sedi centrali della Corte; alla graduale installazione – nei tempi fissati in apposito cronoprogramma – di sistemi di rilevazione delle presenze del personale che siano omogenei in tutte le sedi dell'Istituto. Progetto questo trasversale, che dovrà essere realizzato con l'apporto anche della Direzione generale delle risorse umane e formazione, per quanto attiene all'individuazione delle

### **Gli obiettivi della Direzione gestione degli affari generali**

priorità di intervento e della Direzione generale dei sistemi informativi automatizzati, per l'acquisizione dei relativi apparati.

Previa verifica del perdurante interesse dell'utenza, la Direzione generale dovrà, avvalendosi della Convenzione quadro sottoscritta con Consip spa, dare impulso alle procedure contrattuali per l'affidamento del servizio di assistenza sanitaria integrativa a favore del personale amministrativo. Fermi restando, a tale ultimo proposito, i criteri ribaditi dal Segretario generale sulla modularità della prestazione, sulla rilevanza dello specifico settore afferente la prevenzione delle malattie, sulla presenza di un *network* strutturato di assistenza e sulla fruibilità di un sistema di rimborso diretto.

La Direzione generale dovrà inoltre proseguire nella implementazione del sistema di telefonia Voip e nella gestione degli altri contratti di fornitura di cui è titolare.

Quanto innanzi detto sulla necessità di installare sull'intero territorio nazionale adeguati sistemi di rilevazione delle presenze, che integrino, ove possibile una sorta di sbarramento fisico tale da impedire il libero accesso agli uffici, richiama l'attenzione della Direzione degli Affari generali sulla più ampia tematica della sicurezza, che si

rivela quanto mai attuale alla luce dei recenti avvenimenti di cronaca. Cosicché, nel corso del 2015, accanto al conseguimento del risultato della messa in sicurezza del varco di accesso della sede centrale di viale Mazzini e all'avvio del suddetto piano pluriennale concernente i sistemi di rilevazione delle

#### **La sicurezza delle sedi**

presenze, occorrerà valutare la possibilità di dotarsi di un metal detector, almeno per quanto attiene all'ingresso di via Baiamonti da cui accedono i visitatori esterni, di apposite telecamere, relativamente alle sedi territoriali ubicate presso le regioni ove l'esposizione al rischio appaia più elevata, nonché di addivenire ad un apposito protocollo d'intesa con il Ministero della difesa per assicurare un servizio di vigilanza e/o di ronda, con connotazioni di omogeneità per tutte le sedi regionali, attraverso l'impiego di unità di personale che siano adatte allo scopo.

## **I. Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei dipendenti**

Al 31 dicembre 2014 l'organico magistratuale, che prevede una dotazione pari a 611 posti, si presenta con una copertura effettiva di 417 unità, (distribuita per il 75,7% presso le sedi regionali e per il 24,2% presso gli uffici centrali), cui si devono aggiungere alcune unità in posizione di fuori ruolo e aspettativa, evidenziando una vacanza in organico di 188 magistrati (pari a circa il 31%), che non trova riscontro in alcuna altra magistratura.

Detta vacanza è da imputare per 75 posti al controllo, per 71 posti alla giurisdizione giudicante e per 42 posti a quella requirente.

La già critica situazione dell'organico del corpo magistratuale subirà sul finire del corrente anno, al pari delle consorelle magistrature, ma con conseguenze ben più gravi per la contabile, in considerazione della più elevata copertura di partenza, un consistente aggravamento per effetto dell'applicazione dell'articolo 1 del decreto legge 24 giugno 2014 n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari".

L'impossibilità ivi prevista di accordare nuovi trattenimenti in servizio e, ancor prima, l'obbligato collocamento a riposo, alla data del 31 dicembre 2015, delle molteplici unità con età compresa tra i 70 e 75 anni, comporterà un'ulteriore non prevista e relevantissima defezione, sia immediata, in relazione alle oltre 40 unità che verranno meno a fine 2015, azzerando gravemente il vertice dell'Istituto, sia nel successivo quinquennio, in relazione al pensionamento di circa altrettante unità che compiranno i 70 anni nell'arco temporale in esame.

L'annunciata difficile situazione determinerà nell'immediato problematiche non facilmente fronteggiabili, tenuto anche conto che la vigente disciplina in materia di turn over, aggravata dalle restrittive e non condivise interpretazioni del MEF, consente una limitata sostituzione del personale cessato ed una copertura pressoché irrisoria delle ingenti vacanze d'organico.

**La dotazione organica  
e il futuro della Corte**

Preme, ancora, evidenziare, per completezza, che, per via delle decurtazioni dei trattamenti economici superiori al tetto di cui all'art. 13 del decreto legge 24 aprile 2014, n. 66, il personale di magistratura in posizione di apicalità – cui, nel maggior numero dei casi, appartiene quello in regime di trattenimento in servizio oltre il limite di età, del quale si parla – e quello rientrante nella percentuale riservata alle nomine "governative", riceve, ormai, una remunerazione di attività sicuramente inferiore al trattamento di quiescenza che percepirebbe in caso di pensionamento; il che fa paventare dubbi sull'effettiva convenienza di continuare l'attività lavorativa, con conseguente rischio di ulteriori defezioni.

Risulterebbe utile disporre quanto prima di una approfondita analisi, da presentare nelle competenti sedi politiche, che, con proiezioni temporali almeno decennali, tenendo conto dei meccanismi assunzionali del *turnover* a legislazione invariata, di quelli relativi

agli avanzamenti di carriera, delle dinamiche demografiche, quantifichi quale potrebbe essere la futura consistenza della copertura dell'organico del corpo magistratuale di quest'Istituto.

L'analisi risulterebbe propedeutica per proporre eventuali modifiche di sistema che comportino per questa Corte o la deroga rispetto ai vigenti limiti assunzionali o la determinazione di meccanismi, in linea con quanto già avviene per le altre magistrature – che fanno all'uopo ricorso, da qualche anno, ai proventi provenienti dal contributo unificato – finalizzati a consentire un similare autofinanziamento anche per questo Istituto. E ciò mentre deve al contempo rilevarsi che sarebbe, tuttavia, maggiormente condivisibile un sistema che, come accadeva in passato, riferisse tutte le risorse destinate alle assunzioni di siffatto personale indifferenziatamente alle tre consorelle magistrature, preoccupandosi di assicurare livelli omogeni di copertura degli organici tra le stesse e sanando l'inconcepibile situazione attuale che vede ingentissime differenze al riguardo.

Nell'immediato, per far fronte a tale eccezionale scopertura dell'organico magistratuale diviene sempre più essenziale, per questo Istituto, pervenire al miglior utilizzo del personale amministrativo, chiamato a porre in essere anch'esso uno sforzo eccezionale nel supporto alla attività istituzionale.

Anche sul fronte del personale amministrativo emerge l'esigenza di disporre di sempre più adeguate risorse umane, attraverso un auspicabile incremento del relativo organico, divenuto insufficiente, che tenga conto dei recenti ampliati compiti.

Le maggiori competenze attribuite alla Corte dei conti sul versante dei controlli, le sue funzioni di garante degli equilibri generali di bilancio, le sempre crescenti attività ad essa richieste quale organo ausiliario del Parlamento, impongono, tuttavia, anche di poter disporre in misura sempre più consistente, di professionalità specifiche nei settori economico-finanziari e statistici, accentuando ancor più un indirizzo già da alcuni anni perseguito.

Va da sé che obiettivo strategico di fondamentale importanza è quello del reclutamento e quello rivolto ad una attenta e dinamica gestione delle risorse umane di competenza della relativa Direzione generale delle Risorse umane, ma che dovrà essere svolto in simbiotica coordinazione e sotto la supervisione del Segretario generale.

Dovranno, infatti, essere approntate tutte le iniziative da perseguire per addivenire alla auspicata possibilità di elevare, nella massima misura, il numero delle attuali 18 unità reclutabili attraverso il bandito concorso per referendari, cercando di superare le ulteriori limitazioni introdotte in via interpretativa dal MEF, così da corrispondere a quanto richiesto dalla direttiva presidenziale 2014 che sottolineava la necessità di contenere, quanto più possibile, il vuoto di organico del ruolo magistratuale.

Sul lato del personale amministrativo, a legislazione invariata, a fine 2014, a fronte delle 2.594 unità di cui alla attuale dotazione organica, risultavano in servizio 2.433 dipendenti, tenuto conto anche di quello in posizione di comando; il che, a differenza di ciò che accade per il corpo magistratuale, indica un dato di limitata scopertura nella forza lavoro (pari circa al 6 per cento).

L'articolo 1 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, ha abrogato l'articolo 16 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 503, che conteneva la disciplina generale dell'istituto del trattenimento in servizio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e ha riformulato il comma 11 dell'articolo 72 del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, in materia di risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro da parte delle stesse amministrazioni.

L'istituto del trattenimento in servizio è stato conseguentemente soppresso, mentre l'ambito della risoluzione unilaterale è stato ridefinito.

L'intervento legislativo è volto a favorire il ricambio e il ringiovanimento del personale nelle pubbliche amministrazioni.

**Ricambio generazionale e  
funzionale riallocazione del  
personale**

E in questa direzione si colloca anche il provvedimento del Segretario generale n. 5/2015 che definisce i criteri da applicare all'istituto della risoluzione unilaterale del rapporto di servizio del personale amministrativo, con riferimento alle esigenze organizzative e senza pregiudizio per la funzionale erogazione dei servizi.

La Corte, infatti, ha ritenuto indispensabile, nell'ambito di un generale programma di ottimizzazione delle risorse umane, porre in essere ogni iniziativa che favorisse il progressivo ricambio generazionale, fortemente limitato dalle ridotte facoltà assunzionali imposte negli ultimi anni dal legislatore e, in tale contesto, è da ritenere opportuno promuovere – in linea con le esigenze già in precedenza rappresentate - interventi correttivi sulle professionalità disponibili nei diversi uffici, stante l'attuale perdurante eccessiva prevalenza di quelle di tipo giuridico.

Pertanto, l'utilizzo della risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro nei confronti del singolo dipendente che abbia maturato il requisito di anzianità contributiva per l'accesso al pensionamento, come rideterminato a decorrere dal 1° gennaio 2012 dall'art. 24, commi 10 e 12, del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, dovrà essere disposto, nell'ambito dei perseguiti interventi di arricchimento e di riequilibrio delle professionalità disponibili, che tengano conto delle variegate funzioni di recente assegnate alla Corte dei conti dal legislatore e delle generali esigenze di ricambio generazionale, previa valutazione delle specifiche esigenze funzionali della struttura di assegnazione e dell'apporto personale reso dall'interessato.

Nel quadro degli interventi di ottimizzazione delle risorse umane disponibili, un importante apporto potrà venire anche attraverso un sapiente impiego dello strumento del telelavoro, che è in grado di assicurare la fruibilità di risorse umane che, per ragioni varie, non possono allo stato fornire alcun contributo, stante l'attuale contesto organizzativo che lega indissolubilmente la prestazione lavorativa alla sede di ubicazione dell'ufficio.

Sul fronte delle assunzioni, la programmazione presentata nell'anno 2014 prevede lo scorrimento della graduatoria del concorso per funzionari, per ulteriori 19 unità, al fine di sopperire, almeno in parte, a talune più critiche scoperture di organico che sono state individuate in sede di rilevazione presso gli uffici dell'Istituto.

Alla esigenza di personale, si è fatto, negli anni, fronte anche attraverso un congruo utilizzo dell'Istituto del comando e della mobilità.

Per un suo ottimale utilizzo il Segretariato ha provveduto a diramare un apposito provvedimento sulla individuazione puntuale dei criteri, resi conoscibili e vincolanti, per l'attivazione di assegnazioni temporanee di personale proveniente da altre amministrazioni, che formalizza vere e proprie linee guida finalizzate a perfezionare tali strumenti di approvvigionamento di forza lavoro.

Sulla base di tali linee guida, va data sempre più importanza ai titoli di studio posseduti dalle unità interessate ed alle potenzialità lavorative in ambiti e materie attigue a quelle istituzionali, attraverso la preventiva accurata analisi delle posizioni giuridiche ed economiche di provenienza e lo studio dei relativi curricula.

Alla stessa logica di ottimizzazione delle procedure di reclutamento, in funzione della creazione di un nucleo scelto di professionalità, deve rispondere anche e soprattutto il progetto di definizione del nuovo ordinamento professionale del personale amministrativo, che, in una auspicata ottica di sinergica collaborazione con le organizzazioni sindacali, aspetta di veder completato il pertinente iter con la presentazione, entro l'anno, in sede contrattuale, di apposito documento che dovrà costituire la base del confronto.

La definizione del progetto costituisce obiettivo di primaria importanza.

Esso si deve prefiggere l'obiettivo non solo di inquadrare il personale amministrativo in profili maggiormente rispondenti alla tipicità delle funzioni istituzionali, e consentire in tal guisa di non inquadrare nello stesso profilo di area le diverse professionalità ed i differenti livelli di competenze già presenti all'interno dell'Istituto, ma risulta, altresì, funzionale all'ulteriore fondamentale obiettivo, di rendere possibile l'immediato reclutamento dall'esterno di taluni specifici contingenti di elevata professionalità, con preparazione post-universitaria, da collocare in un'adeguata fascia economica della terza area, per lo svolgimento delle delicate funzioni di supporto alla magistratura contabile, che le sempre più delicate nuove attribuzioni affidate dal legislatore alla Corte dei conti, in materia di controllo sulla finanza pubblica, richiedono con carattere di urgenza.

Si avverte, in sostanza, l'esigenza di istituire un'area degli esperti o specialisti, che necessariamente devono possedere requisiti di maggiore professionalità rispetto al funzionario di area terza reclutato in fascia economica iniziale.

Per l'anno 2015 la Direzione generale risorse umane dovrà proseguire nell'attività intrapresa per l'adeguamento degli organici di fatto alle reali esigenze istituzionali, sia attraverso lo strumento della programmazione delle assunzioni, sia attraverso l'istituto

della mobilità volontaria che, in assenza di procedure concorsuali, diventa quasi la principale modalità di acquisizione di personale.

Pertanto andrà posta, innanzi tutto, la massima attenzione nella valutazione delle professionalità possedute dal personale proveniente da altre amministrazioni, che viene richiesto in assegnazione temporanea, anche in considerazione della successiva eventuale possibile stabilizzazione.

Andrà, poi, ancor meglio disciplinata la delicata fase della selezione di tale personale, sempre affidata alla dirigenza dei vari uffici in accordo con i vertici istituzionali, attraverso l'individuazione di procedure trasparenti, e nel rispetto dei criteri già fissati dal recente decreto del Segretario generale in materia.

A completamento dell'iter approvativo del nuovo ordinamento professionale della Corte, si renderà necessario provvedere alla trasposizione di tutto il personale in servizio nei nuovi profili attraverso la puntuale analisi delle professionalità singolarmente possedute e delle effettive aree di impiego (giurisdizione, controllo, amministrazione attiva).

Tale trasposizione, nel rispetto delle pertinenti disposizioni, dovrà ovviamente avvenire a costo zero.

La progettazione dell'attività di reclutamento in senso ampio è oggi possibile grazie anche alla ultimazione della "banca dati dei titoli di studio dei dipendenti delle aree professionali", che rende possibile disporre di elementi conoscitivi sulla professionalità posseduta dal personale di ruolo.

L'efficacia dei processi di selezione è collegata alla ricerca del profilo che per caratteristiche, attitudini e motivazione, meglio si adatta a ricoprire la posizione vacante, ovviamente descritta ex ante nei contenuti e nei risultati attesi.

Funzione strategica, pertanto, rivestirà ancor più l'impiego della citata banca dati dei titoli di studio posseduti dal personale in servizio di recente istituzione, che dovrà essere migliorata, costantemente aggiornata e possibilmente ampliata nei suoi contenuti essenziali, fino a divenire una completa "banca dati delle professionalità".

L'obiettivo da conseguire richiede di inserire, all'interno del sistema informatico di gestione dei titoli di studio, una ulteriore area informativa dove collocare anche dati concernenti le esperienze lavorative del personale, in Istituto e non, i corsi di formazione effettuati, il possesso di eventuali abilitazioni professionali ed ogni altro elemento conoscitivo utile a descrivere la carriera del dipendente e le esperienze professionali possedute.

## **2. Rafforzare la competitività innovativa attraverso l'adozione e la diffusione di conoscenza, sapere, tecnologie avanzate**

La formazione del personale in ambito amministrativo, contabile, informatico è da sempre ritenuta dall'Istituto essenziale per la crescita professionale dei dipendenti e della Corte stessa. La necessità di acquisire nuove conoscenze o di approfondire quelle già possedute è indispensabile per il continuo miglioramento del capitale umano, sia da un punto di vista individuale che collettivo.

Già la scorsa Direttiva si è occupata della materia e del suo ruolo strategico all'interno dell'Istituto. Quel che si vuole evidenziare ora è l'esigenza che la formazione sempre più risponda in modo efficiente ed efficace alle richieste della *mission* dell'Istituto.

L'obiettivo è quello di individuare i contenuti su cui occorrerà focalizzare strategicamente la futura attività formativa. Attraverso una previa fase di pianificazione partecipata con i titolari delle funzioni magistratuali e con i responsabili delle strutture amministrative, vanno individuate le competenze necessarie e gli interventi formativi adeguati al ruolo che ciascun operatore è chiamato a ricoprire nell'ambito dell'organizzazione.

### **Nuova formazione**

In un'ottica di modernizzazione la competente struttura dovrà progettare, oltre ai tradizionali corsi, più evoluti percorsi di formazione che consentano di ottimizzare tempi e costi di fruizione, da erogare tramite modalità e-learning, al riguardo valorizzando le preziose professionalità tecniche presenti in Istituto.

La Corte è all'avanguardia in svariati settori e detta eccellenza può e deve essere utilizzata dall'Istituto stesso per la propria crescita professionale e tecnologica.

In questa attività potrà, quindi, essere rilevante l'utilizzo di competenze professionali interne all'Istituto che si ritiene possano essere strategiche per la crescita del personale.

A conclusione del percorso formativo, andrà aggiornato lo stato del dipendente; aspetto questo legato alla progettazione del Fascicolo del Personale, già avviata dalla Direzione risorse umane.

Di grande ausilio risulterà sempre più l'impiego della banca dati dei titoli di studio posseduti dal personale in servizio, di recente istituzione, che dovrà essere, come detto in precedenza, migliorata, costantemente aggiornata e possibilmente ampliata nei suoi contenuti essenziali, fino a divenire una completa "banca dati delle professionalità".

L'obiettivo finale sarà quello di inserire, all'interno del sistema informatico di gestione dei titoli di studio, una ulteriore area dove collocare anche i dati concernenti le esperienze lavorative del personale della Corte, i corsi di formazione effettuati, il possesso di eventuali abilitazioni professionali ed ogni altro elemento conoscitivo utile a

descrivere la carriera del dipendente e le esperienze professionali possedute, anche maturate *extra moenia*.

L'acquisizione delle nuove informazioni comporta lo sviluppo di uno specifico modulo applicativo, la cui realizzazione andrà pianificata tenuto conto delle risorse finanziarie che si renderanno disponibili allo scopo e dei tempi occorrenti per la definizione della pertinente gara di appalto che si rende necessario esperire, essendo il contratto inerente al sistema SPRING, in cui l'applicativo in questione andrà a collocarsi, scaduto.

Sussiste un bisogno costante di aggiornamento, formazione continua, riqualificazione, ricollocazione delle figure professionali, e il progetto in questione della banca dati si inserisce in quest'ottica finalizzata a sopperire alle sempre più evidenti esigenze di personale di varia professionalità, all'interno di un più generale contesto in continuo cambiamento strutturale.

Proprio per far fronte alle nuove competenze, con particolare riferimento all'area relativa al controllo, uno specifico piano formativo verrà varato, sotto l'egida della Sezione delle Autonomie, in materia di armonizzazione dei bilanci degli enti locali, finalizzato a costituire un apposito gruppo di *expertise* che dovrà relazionarsi con i colleghi delle amministrazioni comunali, provinciali e regionali.

Detta attività formativa riguarderà in particolare "l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti Locali e dei loro organismi: nuovi controlli sulle voci più significative del bilancio e del Rendiconto", nonché una specifica sezione articolata in uno o più moduli afferenti i principi normativi della *spending review* negli enti territoriali.

Per quanto concerne il più ampio piano di formazione già previsto dalla scorsa direttiva e dal Piano triennale di azioni positive 2014-2016, il Servizio Formazione e aggiornamento del personale, nel corso del 2015, dovrà continuare l'attività già avviata.

Questa riguarderà le funzioni del CUG e i temi del benessere organizzativo ed individuale, mentre per l'area relativa alla giurisdizione sarà proseguita l'attività formativa relativa ai "Conti giudiziari".

**Forum SAUR,  
comunicazione interna ...**

Nella medesima ottica di ammodernamento e di efficientamento in senso lato, una già provata utilità riveste il Progetto forum dei dirigenti Saur, avviato con la Direttiva 2014, che ha fornito spunti di sicuro interesse in tema di valutazione e di controllo di gestione.

All'interno di un'organizzazione moderna, l'esistenza di un'area cognitiva condivisa tra i funzionari di vertice, e in parte da questi autogestita, diventa condizione fondamentale per attivare una fattiva partecipazione su aspetti di comune interesse. Partendo da

questo modello ispiratore, il forum si propone di avviare tra le sedi regionali lo sviluppo di una comunità delle buone pratiche del personale dirigenziale per favorire e potenziare quella carica innovativa che proviene da una conoscenza organizzativa condivisa, basata sulla pratica e sull'esperienza.

La comunità tende a soddisfare il bisogno di rafforzare le comunicazioni tra pari e generare un flusso di conoscenze condivise e organizzate alle quali ogni fruitore possa avere libero accesso per imparare dall'esperienza dell'altro.

Le comunità nascono intorno a problemi e interessi comuni, si alimentano di contributi reciproci e sono tenute in vita dalla vocazione alla "pratica", ossia dalla volontà di saper svolgere un'attività con abilità e competenze. La pratica, la conoscenza acquisita sul campo, l'esperienza devono costituire, infatti, il nucleo centrale delle medesime comunità, che consente alle stesse di assurgere ad ambiente privilegiato dove cogenerare nuova conoscenza e apprendere, di divenire, cioè, motore di autoformazione.

Sotto la supervisione del Segretario generale e, per esso, delle Direzioni generali competenti *ratione materiae*, il dirigente Saur diventa attivatore di una crescita del sapere che coincide con la crescita del proprio ruolo all'interno della comunità; un'occasione per ampliare le conoscenze professionali pregresse all'interno di un ambiente virtuale adatto a ospitare questa tipologia di collaborazione a distanza, attraverso le strategie più efficaci allo scopo.

L'obiettivo ultimo dell'azione di che trattasi, è quello di stimolare la condivisione di buone prassi, di creare un ambiente di collaborazione costruttiva e di sviluppare il potenziale lavorativo del personale dirigenziale Saur, che spesso si trova, quale ultimo baluardo, a fronteggiare criticità tra loro similari legate agli aspetti gestionali delle sedi regionali.

Se lo strumento comunicativo in questione fosse ben accolto e sfruttato sapientemente, il medesimo potrebbe favorire la formulazione spontanea di proposte di miglioramenti procedurali da sottoporre ai vertici amministrativi dell'Istituto.

Lo stesso dovrà garantire ai partecipanti la possibilità di prendere parte attiva al proprio percorso di crescita professionale, attraverso il confronto e un'interazione più ravvicinata e pratica con colleghi motivati; condividere conoscenze e competenze acquisite nella risoluzione di problemi, permettendo in tal modo anche l'identificazione delle prassi migliori proprie o altrui; imparare dagli altri, con gli altri e attraverso gli altri, trovando potenziale supporto in caso di necessità operative urgenti; lavorare assieme in modo collaborativo promuovendo scambi di *know-how* su argomenti amministrativi di comune interesse e concorrere sinergicamente alla produzione di un documento unitario.

Numerose ricadute indirette dell'iniziativa sono attese dal Segretario generale e dalle Direzioni generali, quali quella di rafforzare la conoscenza delle problematiche regionali

da parte della sede centrale, al fine di promuovere gli interventi di ausilio ritenuti necessari, come di recente lodevolmente avvenuto con riguardo ai procedimenti disciplinari, per i quali la percezione di difficoltà nella loro gestione, in specie con riferimento al mancato rispetto degli inerenti termini perentori da parte di dirigenti Saur, ha fatto ritenere necessario redigere e porre a disposizione degli stessi un apposito manuale esplicativo.

L'obiettivo è ambizioso, ma può rappresentare un notevole valore aggiunto per il nostro Istituto.

.... ed esterna

In materia di comunicazione istituzionale la Direttiva 2014 ha previsto alcuni obiettivi, che, in parte, sono stati raggiunti per quanto riguarda i canali di comunicazione informatici.

Da poco è stata avviato, dopo essere stato congiuntamente proposto dall'Ufficio stampa e dalla Dgsia, un progetto di "identità visiva" con l'obiettivo di consolidare l'identità specifica della Corte dei conti (cd. *corporate identity*) veicolando un'immagine unitaria e coordinata delle attività dell'Istituzione stessa attraverso la realizzazione di una nuova linea editoriale.

Il progetto ha suscitato all'interno dell'Istituto un dibattito sulla sua attuazione. Dubbi e contrasti dovranno essere risolti dai citati settori proponenti, prima della definitiva entrata a regime.

Si evidenzia, inoltre, l'opportunità che anche in ambito intranet sia possibile una migliore fruibilità del sito, come già avvenuto sul versante internet.

In un ottica di snellimento burocratico, risparmio di tempo e dell'uso delle risorse cartacee, la rivisitazione del sito Intranet deve rispondere all'obiettivo di perfezionare, completare e razionalizzare le procedure già realizzate, con lo scopo principale di ottenere gli ulteriori vantaggi di estendere le funzionalità esistenti e di migliorare sia l'integrazione tra le varie procedure, sia la sicurezza, sia l'accessibilità alle stesse.

Fine ultimo del progetto è anche quello di offrire a tutti i servizi dell'Istituto un supporto informatico unificato e flessibile, agli uffici amministrativi di espletare le procedure inerenti il quotidiano funzionamento, riducendo le inefficienze, al personale di avere un accesso alle informazioni di propria pertinenza e ai principali servizi che richiedono l'interazione con gli uffici amministrativi e, infine, di consentire a questi ultimi analisi statistiche e attività reportistica.

Più in generale si avverte, altresì, la necessità di razionalizzare e semplificare l'implementazione dei diversi flussi di pubblicazione sui siti web dell'istituto, attraverso l'individuazione di nuove modalità di pubblicazione che siano in grado di semplificare l'iter relativo alle richieste di inserimento di un contenuto all'interno dei medesimi siti, di ottimizzare i flussi comunicativi tra i diversi uffici e la specifica struttura incaricata della pubblicazione dei contenuti su detti portali e, soprattutto, di garantire la

completezza delle informazioni trasmesse, oltre alla puntuale definizione dei ruoli e dei compiti dei diversi attori del processo.

Il miglioramento della comunicazione passa anche attraverso una puntuale azione di orientamento degli utenti – tanto interni che esterni – nella vasta gamma dei servizi disponibili forniti dall’Istituto.

A tal fine occorre dotarsi di un moderno motore di ricerca che sappia fornire risposte veloci e sempre più adeguate. Il riferimento è alla “mappa dei servizi” che dovrà essere alimentata con i giusti contenuti da parte di tutte le strutture che erogano servizi, attraverso un’accurata attività di censimento ed aggiornamento delle pertinenti schede informative.

### **3. Attivare nuovi modelli di relazione con le istituzioni esterne, oltre che all'interno della propria rete, secondo un'ottica di sistema coeso**

L'anno 2015 rappresenterà, per tutto il settore legato alle tecnologie dell'Informazione, un anno cruciale ai fini di un cambiamento anche culturale del nostro Paese, si pensi, al riguardo, ai temi legati alla dematerializzazione, agli Open Data ed al Cloud, solo per citare gli elementi più ricorrenti.

La Corte dei conti ha intrapreso da diverso tempo un percorso virtuoso che ci trova oggi preparati ad accogliere le sfide all'innovazione.

**DGSIA e ruolo dell'Istituto  
nelle riforme dei sistemi IT**

Nel solco di quanto già attuato lo scorso anno, l'Istituto, anche nel presente esercizio, continuerà a porsi quale driver di un progetto più ampio di cooperazione interistituzionale, in un'ottica di riduzione dei sistemi IT e di concentrazione di professionalità tendenti a produrre economie di scala, attraverso l'impiego di un minor quantitativo di risorse, ma senza incidere sulla qualità del servizio offerto.

L'esperienza più che positiva maturata nel corso del processo di integrazione tra le infrastrutture IT della Corte e quelle del CNEL ha consentito la programmazione di ulteriori fasi evolutive del progetto, che vede impegnato questo Istituto quale leader nell'ambito della integrazione dei *data center* della PA.

In particolare, accanto al processo di consolidamento delle proprie infrastrutture informatiche, si è proceduto alla stipula di una seconda convenzione, il 7 novembre 2014, per dar luogo all'integrazione dei servizi IT dell'Avvocatura dello Stato.

Le dimensioni complessive di questa iniziativa risultano ben più ampie di quella realizzata con il CNEL, e i risultati che potranno essere raggiunti per entrambe le amministrazioni sono di grande e reciproco interesse.

Il modello di riferimento utilizzato è il medesimo realizzato in precedenza, ma in questo secondo caso le potenzialità complessive di integrazione risultano di gran lunga superiori. Le economie di scala per le due amministrazioni ed il miglioramento complessivo dei servizi, in specie, per l'Avvocatura, sono di portata tale da consentire alla Corte dei conti di continuare a porsi quale eccellenza nel settore informatico e non solo in ambito pubblico.

In una tale ottica di *spending review* l'Istituto ha sicuramente dimostrato di essere impegnato in prima linea nel perseguimento degli obiettivi di riduzione del numero dei data center complessivi della pubblica amministrazione, di diminuzione progressiva

delle spese di gestione degli stessi, di promozione di condivisi servizi applicativi trasversali, dell'interscambio di dati e della cooperazione applicativa.

L'ambizioso progetto di integrazione prevede, oltre alla realizzazione di un *data center* condiviso con CNEL e Avvocatura, la contestuale creazione di un vero e proprio prototipo metodologico di integrazione che potrà essere messo a disposizione di tutte le altre pubbliche amministrazioni.

Il progetto, denominato IDEA@PA, è ispirato ad una specifica indicazione dell'Agenzia per l'Italia digitale relativa alla condivisione delle infrastrutture ICT tra Enti che si associano in un *cluster* di Amministrazioni. Tra gli obiettivi principali: ridurre il numero dei data center complessivi della pubblica amministrazione; ridurre progressivamente le spese di gestione degli stessi, producendo rilevanti risparmi; favorire la condivisione di servizi applicativi trasversali, l'interscambio di dati e la cooperazione applicativa.

Direttamente interconnesso con questo progetto di integrazione sarà da considerare la prosecuzione delle collaborazioni già avviate con AgID, Università degli studi di Roma "La Sapienza" e SOGEI in ambito sicurezza informatica, con la finalità di condividere esperienze e realizzazioni comuni.

Nel 2015, dovrà darsi attuazione operativa al disegno strategico che prevede la "*relocation*" dell'intero data center della Corte dei conti. Tale realizzazione dovrà dotare l'Istituto, senza dover investire somme importanti, di un data center più efficiente in termini di *facility management*, impianti di energia elettrica e consumi relativi, impianti di raffreddamento e condizionamento, gestione accessi fisici ai locali, tracciatura attività, impianti anti-incendio, impianti di video-sorveglianza, servizi di vigilanza e custodia.

Lo spostamento complessivo dell'intero data center dovrà però avvenire senza procurare disservizi percepibili dall'utenza finale, che usufruirà di tutti i servizi IT in completa continuità operativa.

L'operazione risponde in toto al fondamentale progetto iniziale di produrre economie di scala e di scopo di cui prossimo obiettivo sarà la relativa quantificazione e conseguente ripartizione tra i soggetti attuatori, in modo da far confluire negli appositi capitoli di bilancio i risparmi di spesa conseguiti.

Gli obiettivi pluriennali, di cui alla direttiva 2014, in materia di processi di dematerializzazione, dovranno essere ulteriormente perseguiti attraverso l'attività di sviluppo e reingegnerizzazione dei principali sistemi che operano a supporto dell'attività istituzionale. Dovrà essere dunque implementata l'attività di dematerializzazione delle Direzioni e dei settori magistratuali, apportando, se del caso, le modifiche che potranno derivare dall'entrata in vigore di nuove normative.

Una novità in materia sarà costituita dall'entrata in vigore del decreto del MEF n. 55 del 3 aprile 2013 recante "Regolamento in materia di emissione, trasmissione e ricevimento della fattura elettronica, da applicarsi alle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, commi da 209 a 213, della legge 24 dicembre 2007, n. 244", con il quale sono state rese operative le regole tecniche per la gestione dei processi di fatturazione elettronica da e verso la PA.

E' stato, infatti, previsto per le amministrazioni centrali e locali nonché per gli enti pubblici, l'obbligo di adeguare le infrastrutture informatiche, i sistemi contabili e le procedure interne, al fine di permettere la ricezione e la contabilizzazione dei flussi elettronici di fatturazione. Analogo obbligo è stato imposto ai fornitori privati, con lo scopo di riorganizzare l'intero ciclo attivo di fatturazione tramite l'implementazione di nuove modalità di gestione elettronica dei flussi documentali.

A tal fine è stato istituito il c.d. Sistema di interscambio (SdI), quale punto di passaggio obbligato di tutte le fatture dirette alla pubblica amministrazione.

Il citato DM n. 55/2013 ha, inoltre, individuato le date di decorrenza dell'obbligo di fatturazione elettronica, ripartendole per classi di pubbliche amministrazioni (6 giugno 2014 per i ministeri, le agenzie fiscali e gli enti nazionali di previdenza e assistenza sociale; 6 giugno 2015 per le restanti amministrazioni centrali incluse nell'elenco ISTAT – ivi compresa la Corte dei conti - e per le amministrazioni locali). Recentemente, con l'entrata in vigore del decreto legge 66/2014 (c.d. "Decreto IRPEF 2014"), quest'ultima data del 6 giugno 2015 è stata anticipata al 31 marzo dello stesso anno.

Ne consegue che, nel corso della prima parte dell'esercizio 2015, la Direzione generale dei servizi informativi e automatizzati e la Direzione generale del bilancio saranno impegnate in una attività di riorganizzazione ed adeguamento dei processi e dei flussi di lavoro, per realizzare un efficiente sistema di pagamenti, da sperimentare prima dell'entrata in vigore dell'obbligo di fatturazione elettronica.

A questa importante novità si aggiungono i nuovi adempimenti introdotti dal decreto legge 24 aprile 2014, n. 66 (convertito con modificazioni dalla L. 23 giugno 2014, n. 89), relativamente all'obbligo di comunicazione dei dati riguardanti i debiti non estinti (certi, liquidi ed esigibili) assunti dall'amministrazione per somministrazioni, forniture, appalti ed obbligazioni. Dette comunicazioni dovranno essere effettuate attraverso l'utilizzo della c.d. "Piattaforma per la certificazione dei crediti", un sistema informativo realizzato ad hoc con lo scopo di eseguire un monitoraggio continuo dei debiti e dei relativi tempi di pagamento.

Sull'argomento il Segretario Generale, con le circolari n. 61 del 17 settembre 2014 e n. 68 del 23 ottobre 2014, ha espressamente sollecitato il rispetto delle suddette prescrizioni di

legge da parte degli Uffici pagatori, i quali hanno l'obbligo di inserire sulla piattaforma elettronica tutte le fatture ricevute a partire dal 1° luglio 2014.

Ne consegue che la necessità di realizzare il tracciato dell'intero ciclo di vita del debito cui si riferiscono le fatture, richiederà un utilizzo continuo e regolare del citato sistema "Piattaforma per la certificazione dei crediti", con notevole dispendio di energie da parte degli Uffici titolari dei centri di spesa, della Direzione generale del bilancio e, da ultimo, della Direzione generale dei servizi informativi automatizzati per quanto attiene al profilo della sicurezza.

**Mobilità sostenibile e  
obiettivi di green economy**

In questa ottica di riforma dell'assetto organizzativo della Corte, dal conseguimento di alcuni obiettivi della Direttiva 2014, relativi al benessere organizzativo, in materia di sussidi al personale, si è dato vita ad un progetto particolarmente qualificante.

Attraverso il rimborso delle tessere di abbonamento ai mezzi pubblici, a fronte della rinuncia all'utilizzo della propria autovettura per il percorso casa – ufficio e viceversa, l'Istituto ha inteso conseguire il duplice risultato di contribuire al raggiungimento di un migliore standard di mobilità sostenibile, incentivando l'utilizzo del trasporto pubblico all'interno della comunità dei dipendenti.

Operazione questa ritenuta strategica all'indomani della inaugurazione dei nuovi Uffici, nella sede restaurata della ex caserma Montezemolo, avvenuta in parziale concomitanza con il rilascio di quelli di via Talli, che ha dato origine ad una lunga fase di trasferimenti delle unità di personale che prestavano la loro attività in quest'ultima, sovente in prossimità del proprio domicilio.

L'Istituto dovrà continuare su questa linea per promuovere e incentivare un percorso votato alla *green economy*.

Tanto più considerato che è provato che l'iniziativa di valutazione dell'impatto ambientale spinge verso l'utilizzo di modelli organizzativi più innovativi e meno energivori che preludono a nuovi processi sostenibili e meno impattanti sull'ambiente, con un miglioramento sensibile anche della *performance* gestionale e con un netto beneficio della stessa immagine della Corte dei conti.

Durante l'anno in corso il progetto andrà ad ampliare il numero di dipendenti a cui sarà riservata una sovvenzione per l'abbonamento annuale al servizio pubblico di trasporto.

La dimostrazione che l'Istituto è in grado di fornire una rilevante quantità di utenti del servizio – con grandi benefici per la viabilità - sarà il primo passo verso una possibile più ampia collaborazione tra il Comune di Roma e gli altri enti, anche al fine di dar l'avvio ad altre fattive sinergie nel settore della mobilità sostenibile, che comporteranno, a loro

volta, ulteriori iniziative fra cui facilitazioni economiche nell'acquisto di abbonamenti annuali ai trasporti, parcheggi, *car sharing*.

## 4. Potenziare e valorizzare il *performance management*

La dirigenza ha il compito di organizzare, gestire, motivare le unità che fanno parte della struttura di appartenenza, un compito fondamentale che individua il punto di confine tra il lavoro del burocrate e quello del manager.

La dirigenza porta avanti le relazioni con il territorio, gli enti, le associazioni, i cittadini e ricopre un ruolo sempre più importante nel coordinamento tra le realtà locali.

Identifica gli strumenti da utilizzare di volta in volta e fornisce un ventaglio di soluzioni possibili alle esigenze da soddisfare. Ha un ruolo a volte delicato, talora complesso.

Ma quel che spesso emerge è una intrinseca difficoltà ad assumere responsabilità, non solo e tanto in relazione alla decisione iniziale da adottare, quanto nel modo in cui questa va portata avanti e realizzata: responsabilità degli strumenti, delle scelte, della gestione, dei controlli.

Il tema non è quello della presenza o meno di persone di valore, che sicuramente costituiscono la dirigenza della pubblica amministrazione, ma della capacità di esprimere un gruppo dirigente nel suo insieme fortemente identificato nelle istituzioni, coeso, responsabile ed orientato a rispondere dei risultati.

Spesso il termine responsabilità assume un'accezione negativa.

L'essere responsabili è stato a lungo associato alla ricerca di colpe nel malfunzionamento o nella carenza di produzione di risultati. Ciò ha, sovente, generato un atteggiamento "difensivo", sollecito a dimostrare di essere esenti da colpe, nel senso sopra richiamato, piuttosto che orientato a ricercare maggiori spazi di autonomia e di responsabilizzazione per un più appropriato esercizio del proprio ruolo.

Non è chiaro se le cause di questo "ingessamento" nelle funzioni dirigenziali siano da ricercare in una eccessiva attività di controllo che potrebbe causare veri e propri fenomeni di *overdeterrence* (generati dal rischio di veder sanzionate condotte anche utili, con conseguente timore tra gli operatori), che può produrre il rischio di un'amministrazione eccessivamente preoccupata e lenta nell'assumere decisioni.

Certo è che il profondo mutamento delle condizioni di contesto, la tensione crescente sui risultati da produrre, i vincoli sempre più stringenti sul piano delle risorse disponibili, possono determinare il rischio di siffatti atteggiamenti patologici.

Nel settore pubblico il tema della *governance* muove le mosse dalla necessità di garantire una condotta delle istituzioni efficiente e rispettosa degli interessi generali.

La differenza sta tutta nella disponibilità ad assumersi il rischio del risultato, cui è orientata la struttura di preposizione, da qualunque operatore interno lo stesso risulti condizionato.

La qualità del management, infatti, è in fondo testimoniata dalla capacità concreta di conseguire i risultati, tanto più quanto le condizioni di contesto, esterno o interno, sono avverse o semplicemente sfavorevoli.

Proprio la capacità di farsi carico dell'organizzazione nei momenti di maggiore difficoltà e di rispondere, in prima persona, del mancato raggiungimento dei risultati, costituiscono elementi fondamentali nell'identificazione del ruolo del dirigente.

### La dirigenza e la valutazione del personale

Solo un dirigente che assume su di sé il rischio dei mancati risultati della propria struttura organizzativa, può sviluppare un reale senso di appartenenza, alimentare comportamenti positivi, risultare davvero credibile agli occhi dei propri collaboratori.

Ciò presuppone ed implica che sia responsabilità primaria del dirigente assicurare adeguati standard di *performance* sul piano tecnico (garantendo la produzione di risultati, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'azione); sviluppare la professionalità dei collaboratori (accrescendo i livelli di competenza e di motivazione dei dipendenti, di modo che siano davvero capaci ed orientanti al raggiungimento degli obiettivi); assicurare il continuo allineamento tra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento (promuovendo un costante e utile cambiamento).

Al riguardo non può che ribadirsi quanto già affermato nella Direttiva 2014, che sul punto si richiama integralmente, sulla tematica della rivisitazione dei criteri di erogazione dei salari accessori, in modo da pervenire ad una remunerazione premiale, in certi limiti differenziata, proporzionale all'impegno ed ai risultati realizzati da ciascun operatore, così da superare le vetuste logiche di distribuzione "a pioggia", tanto negative sul piano motivazionale.

Al tempo stesso, nel decorso esercizio, si è avuta piena consapevolezza che l'evoluzione normativa degli ultimi anni, unita alle raccomandazioni degli organi internazionali ed alle deliberazioni degli organi di controllo, rende palese l'esigenza di affinare, con il coinvolgimento dell'Organismo indipendente di valutazione, il sistema di valutazione delle aree funzionali e dei dirigenti, con l'obiettivo di raggiungere elevati standard qualitativi ed economici dei servizi resi, di riconoscere il merito, di valorizzare le capacità ed i risultati e di incrementare l'efficienza del lavoro nell'amministrazione.

Trattasi, peraltro, di un settore fortemente interessato, in specie per quanto attiene alla dirigenza, dal disegno di legge "Madia" per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

I sistemi di valutazione, seppure richiedano di essere orientati secondo le caratteristiche della neutralità, obiettività, professionalità, riducendo al minimo gli aspetti discrezionali, devono essere in grado, contemporaneamente, di svolgere una funzione di

stimolo e di guida al cambiamento. In questa ottica sono stati correttamente ricondotti nell'ambito dei sottosistemi di *change management* di utilizzo del Segretario generale.

Con l'adozione della circolare n. 34/2014, concernente la valutazione del personale amministrativo delle aree funzionali per l'anno 2013, e il richiamo alla stessa effettuato dal Segretario generale nel comunicato concernente "anomalie evidenziate nell'ambito delle procedure di valutazione del personale delle aree funzionali per l'anno 2013", del 17 settembre 2014, sono stati, dunque, fissati alcuni punti fermi, che vanno decisamente consolidati, nel sistema della valutazione, sensibilizzando i dirigenti a valutare correttamente - e nel rispetto degli ineludibili criteri della gradualità e della differenziazione dei punteggi e delle percentuali stabilite - la performance dei funzionari preposti e del personale delle aree funzionali, di supporto, tanto alle attività istituzionali, che gestionali.

E' stato, inoltre, sancito che l'attività valutativa, di esclusiva responsabilità del dirigente, richiede sempre - per gli uffici istituzionali - la preventiva acquisizione dei necessari elementi oggettivi di valutazione dalla componente magistratuale, rappresentata dai pertinenti Vertici, integrando gli stessi quelli di diretta conoscenza del valutatore e le risultanze del controllo di gestione.

L'attuale assetto organizzativo deve essere caratterizzato, da un lato, da una particolare cura della meritocrazia, intesa come valore premiante del corretto agire dei più meritevoli, dall'altro, da una continua attenzione all'etica pubblica, che contribuisce a definire il suddetto agire dei pubblici funzionari al servizio della collettività, in tutta la sua pienezza, dal rispetto della legge, sino alla soddisfazione ultima degli interessi protetti, dalla tutela delle giuste aspirazioni dei cittadini utenti, sino al rispetto della loro dignità.

Emerge in tutta evidenza, dunque, l'esigenza di un sistema realmente meritocratico in grado di premiare le capacità e le competenze del personale.

E poiché, in un sistema che vede premiato il merito, aumenta la motivazione del personale ed il senso di appartenenza all'Ente, va favorita l'adozione di un modello gestionale ispirato ai principi del decentramento responsabile, della semplicità, funzionalità, trasparenza, efficienza ed efficacia.

Nei prossimi anni pertanto andrà sempre più realizzato un sistema di *governance* che, razionalizzando la struttura delle policy, diminuisca le sovrapposizioni, i ritardi, la filiera delle decisioni, concorrendo all'armonizzazione tra i diversi livelli di azione e operatività.

I sistemi valutativi andranno via via irrobustiti, semplificati e resi interoperabili; dovranno essere poi formate idonee competenze dedicate e diffusa una cultura che agevoli l'emersione, la riconoscibilità e la valorizzazione del merito e dell'eccellenza.

Presupposto indefettibile per una efficace valutazione della performance è la disponibilità e la fruibilità dei dati gestionali.

## **Un nuovo controllo di gestione**

Al riguardo sarà sempre più di ausilio il lavoro svolto dal Servizio del controllo di gestione.

In tale ambito è stato avviato un progetto finalizzato a operare una semplificazione dell'attività.

In un futuro, ancorché non immediatamente prossimo, la pubblica amministrazione dovrà avvalersi di uno strumento che deve permettere al valutatore, supportato da un team di analisti, di definire indici di performance, metriche e target e di verificare l'effettiva disponibilità, all'interno del sistema informativo dell'Ente, dei dati necessari ad elaborarli.

Sin da ora occorrerà promuovere un necessario processo di velocizzazione, semplificazione e razionalizzazione delle attività di monitoraggio da effettuare in tempi reali ed in modo prevalentemente informatizzato, con evidenti benefici per la pianificazione e la gestione delle funzioni.

Le richieste acquisitive del servizio di controllo di gestione andranno formulate ed organizzate in modo da determinare il minor aggravio possibile per l'ufficio destinatario delle stesse. Cosicché gli elementi conoscitivi, qualora desumibili da banche dati o dagli uffici che gestiscono unitariamente il settore via via di interesse, non andranno più richieste alle singole articolazioni organizzative.

## **Obiettivi trasversali: Amministrazione etica**

Anticorruzione, trasparenza e performance sono state al centro delle scelte strategiche dell'Istituto nella Direttiva per l'azione amministrativa per l'anno 2014, come attività coordinate e finalizzate ad un unico obiettivo, che corrisponde ad una amministrazione eticamente orientata.

Molto è stato fatto, ma ora va realizzato il compito più gravoso, che consiste in una attività metodica di implementazione dei piani (di prevenzione della corruzione e della trasparenza), nell'assolvimento degli obblighi imposti dalla normativa relativamente al monitoraggio e alla reportistica, con cadenza semestrale, nel continuo flusso di informazioni che deve essere garantito in entrata alla struttura della trasparenza e in uscita sul sito internet, nella completa definizione delle aree a rischio, nel predisporre, se ne sussistono i presupposti stabiliti dal piano della prevenzione, le misure necessarie nelle suddette aree.

In vista di questa attività e dell'auspicata complementarità della performance rispetto alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, che si esplica nel collegamento delle misure contenute nei programmi triennali per la trasparenza e l'anticorruzione con gli obiettivi definiti negli strumenti di pianificazione della azione amministrativa - che hanno individuato appositi obiettivi trasversali, in stretta coordinazione con il ciclo del bilancio - andrebbe valutata l'opportunità di porre in essere pertinenti azioni volte ad un loro maggiore coordinamento.

Nel decorso anno grande rilievo è stata data alla formazione, intesa come primo baluardo contro il fenomeno corruttivo.

Per il 2015, in osservanza degli articoli 25, 26 e 27 del piano anticorruzione dell'Istituto, si dovranno promuovere ed organizzare percorsi di formazione ulteriormente mirati e specifici, i cui destinatari, in via prioritaria, andranno individuati nei referenti, nei componenti degli organismi di controllo, nonché nei dirigenti e nei dipendenti addetti alle aree di rischio.

Ai predetti corsi, gestiti in raccordo con il Responsabile della prevenzione, saranno chiamate a partecipare le unità di personale segnalate dallo stesso responsabile, nonché dai preposti alle suddette aree a rischio.

Sarà ulteriormente fatto ricorso, da ultimo, ai corsi e ai seminari in materia di anticorruzione ed etica erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione presso le varie sedi.

Raffaele Squitieri

**Allegato I**

**Schede sintetiche ricognitive degli obiettivi strategici  
propri delle singole Direzioni generali**

**Anno 2015**