

Dir.P.C.M. 15-11-2001

Indirizzi per la predisposizione della direttiva generale dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002.

Publicata nella Gazz. Uff. 22 gennaio 2002, n. 18.

Testo in vigore

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

Visto l'art. 5 della legge 23 agosto 1988, n. 400, recante «Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri»;

Visti gli articoli 4 e 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche»;

Visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, sul riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività delle pubbliche amministrazioni e, in particolare, l'art. 8 concernente la direttiva generale annuale dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione;

Visti i contratti collettivi nazionali di lavoro del personale del comparto dirigenza-area I, sottoscritti il 5 aprile 2001 e, in particolare, l'art. 35 del contratto per il quadriennio 1998-2001;

Vista la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 ottobre 2001, recante «Indirizzi per l'attuazione del programma di Governo», con la quale sono stati dettati criteri e modalità per lo svolgimento, ad opera del Ministro delegato, delle funzioni di raccordo, monitoraggio e verifica circa i tempi e il grado di realizzazione degli obiettivi e impegni indicati nel programma di Governo;

Ritenuta la necessità di definire indirizzi per rendere omogenee le direttive generali dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002, al fine di favorirne la comunicabilità e la comparabilità;

Emana l'allegata direttiva:

Indirizzi per la predisposizione della direttiva generale dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002

1. La direttiva generale annuale dei Ministri come strumento per la realizzazione delle politiche governative e per il cambiamento delle amministrazioni dello Stato.

Il programma del Governo formatosi a seguito delle elezioni del 13 maggio 2001 attribuisce un ruolo essenziale alla modernizzazione della macchina amministrativa, per adeguarla finalmente alle esigenze dello sviluppo economico, sociale e civile e superare così il ritardo che caratterizza il nostro Paese nei confronti dei principali partner europei.

La nuova legislatura pertanto deve assicurare la piena attivazione di tutti gli interventi necessari a garantire il funzionamento di un nuovo modello di amministrazione caratterizzato da:

massima sintonia dell'attività amministrativa e della gestione con gli obiettivi delle politiche di riforma;

aumento della capacità di programmazione delle amministrazioni e della managerialità nella gestione;

responsabilizzazione della dirigenza per i risultati dell'attività amministrativa e della gestione, sulla base di criteri di misurazione quanto più possibile oggettivi e verificabili;

valorizzazione delle professionalità più capaci.

Per raggiungere questi obiettivi, vero cuore della politica amministrativa del Governo, è strumento fondamentale la Direttiva generale annuale sull'azione amministrativa e sulla gestione (di seguito denominata semplicemente «Direttiva») che, ai sensi dell'art. 14, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001 e dell'art. 8 del decreto legislativo n. 286 del 1999, ciascun Ministro deve annualmente emanare entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio. Pertanto, alla elaborazione e tempestiva emanazione di tale Direttiva va attribuita la massima importanza.

I presenti «Indirizzi» sono tesi ad orientare la «fase ascendente» di elaborazione delle direttive generali annuali dei Ministri, con particolare riguardo ai connessi profili generali di organizzazione e metodo amministrativi, nonché ad alcuni contenuti essenziali che dovranno caratterizzare la direttiva generale di ciascun Ministro. Le «Linee guida» - riportate di seguito come allegato tecnico e facenti parte integrante della presente Direttiva - recano, poi, ulteriori precisazioni di dettaglio e specificazioni.

Successivamente, la «fase discendente» di monitoraggio e verifica sui tempi e sul grado di realizzazione degli obiettivi relativi ai singoli settori si svolgerà, sotto la responsabilità del Ministro delegato per l'attuazione del programma di Governo, secondo gli indirizzi impartiti con la Direttiva del Presidente del Consiglio 11 ottobre 2001, citata in premessa.

Innanzitutto, va sottolineato che la Direttiva generale annuale è la sede naturale per definire e comunicare le priorità e gli obiettivi di ogni singolo dicastero, nonché del Governo nella sua interezza, sia alle pubbliche amministrazioni, sia, nella logica di trasparenza che caratterizza l'azione di governo, alla cittadinanza e all'elettorato. L'insieme delle direttive emanate da tutti i Ministri descrive, infatti, il complesso degli impegni prioritari che il Governo assume formalmente di fronte alla cittadinanza per l'anno successivo.

Pertanto, è essenziale che la Direttiva, prima e accanto agli obiettivi generali di azione amministrativa e di gestione che ne costituiscono il contenuto necessario per legge, contenga altresì,

in posizione di grande evidenza, gli obiettivi delle politiche pubbliche che caratterizzano l'azione complessiva di governo.

Per le stesse ragioni - e, in particolare, per far emergere le connessioni fra le diverse politiche governative perseguite - la struttura delle singole direttive ministeriali, in linea con quanto previsto nell'allegato tecnico, dovrà evidenziare la coerenza delle modalità di azione delle diverse amministrazioni.

Per agevolare il conseguimento di tale coerenza complessiva, gli schemi delle direttive di ciascun Ministro saranno trasmessi, alla Presidenza del Consiglio, entro il 10 dicembre 2001.

2. Gli obiettivi delle politiche pubbliche.

La Direttiva deve identificare con chiarezza le linee guida dell'azione amministrativa; di fatto, ciò significa evidenziare come le priorità dell'azione di Governo vadano declinate all'interno della singola amministrazione, in piena applicazione della distinzione di responsabilità tra indirizzo politico (Ministro) e gestione amministrativa (dirigenti). I riferimenti obbligati per tale operazione sono:

le politiche settoriali evidenziate come prioritarie all'interno del DPEF, della legge finanziaria e degli altri documenti di programmazione, nonché della legislazione settoriale approvata ed in itinere;

la politica di semplificazione amministrativa;

l'impegno per il contenimento della spesa;

la digitalizzazione dell'amministrazione, inclusi il potenziamento delle iniziative di e-government e di e-procurement secondo le linee definite dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie; il miglioramento della qualità dei servizi, anche attraverso forme di esternalizzazione.

Per garantire il massimo di coerenza delle direttive è molto importante che esse siano costruite in modo da selezionare e incentrare l'attenzione su un numero delimitato di obiettivi ritenuti qualificanti, così da evidenziare linee di azione immediatamente percepibili da tutti i livelli dell'amministrazione.

La realizzazione di ciascuno di tali obiettivi ritenuti qualificanti richiederà, poi, interventi e attività riassumibili in programmi di azione. Tali programmi di azione saranno allegati alla Direttiva; in alternativa, la Direttiva dovrà indicare un termine breve e tassativo per la loro predisposizione.

Il programma di azione dovrà indicare anche il sistema di monitoraggio in grado di misurare, secondo criteri quanto più possibile oggettivi e verificabili, se gli obiettivi previsti sono effettivamente raggiunti, di far emergere i motivi degli eventuali scostamenti, di stimolare gli interventi correttivi necessari e di consentire la valutazione dei dirigenti per i risultati. I risultati delle politiche pubbliche saranno misurati, nell'ambito della valutazione e del controllo strategico, anche avvalendosi di indicatori di impatto e di contesto, che consentano un monitoraggio sulla qualità dei servizi e l'adozione di metodologie di benchmarking.

3. Il sistema di valutazione dei dirigenti.

Nessuna amministrazione dello Stato attualmente è in possesso di un sistema validato e funzionante di valutazione dei dirigenti. È necessario che, a partire dal 2002, tutte le amministrazioni dispongano di un sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati conseguiti dai dirigenti utilizzabile per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Occorre, quindi, che ciascun Ministro dedichi a questo tema una attenzione specifica nel testo della Direttiva, indicando le responsabilità e i tempi per la predisposizione del relativo progetto, che dovrà comunque essere coordinato a livello di Presidenza del Consiglio dei Ministri.

In ogni caso, entro il primo semestre del 2002 dovrà essere operativo il sistema per la valutazione, da parte degli organi di indirizzo politico, dei dirigenti apicali (segretari generali, capi dipartimento e direttori delle agenzie e dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali), al fine della attribuzione, in connessione anche con i risultati della valutazione e del controllo strategico, della retribuzione di risultato prevista dai contratti.

4. Il ruolo dei Servizi di controllo interno (SECIN).

I Servizi di controllo interno (SECIN), previsti presso ciascuna amministrazione dello Stato dall'art. 6 del decreto legislativo n. 286 del 1999, hanno una funzione estremamente importante nell'assicurare la diffusione di meccanismi di pianificazione e controllo nella amministrazione. Essi costituiscono, infatti, all'interno degli uffici di diretta collaborazione del Ministro, l'unità organizzativa incaricata di monitorare l'attuazione degli indirizzi impartiti e di formulare indicazioni per migliorare la funzionalità dell'azione amministrativa ed assicurare coerenza e coerenza al processo di programmazione e controllo.

Per tradurre in pratica queste potenzialità è quindi necessario che i SECIN vengano messi nelle condizioni di operare in maniera efficace. A tal fine, è necessario:

assicurare l'adeguatezza delle professionalità di cui il SECIN si avvale, presenti nell'ambito del collegio di direzione e/o all'interno degli uffici che lo supportano. In particolare alla necessaria presenza di dirigenti interni all'amministrazione dovrà accompagnarsi, in posizione di eguale o maggiore responsabilità, quella di persone in possesso di competenze ed esperienze, anche maturate nel settore privato, nei sistemi di programmazione e controllo, di audit e di valutazione del top management;

stimolare una partecipazione attiva dei SECIN ad azioni di benchmarking fra le diverse amministrazioni dello Stato, che consenta un trasferimento delle esperienze eccellenti che già oggi sono state sviluppate e l'individuazione di opportunità di miglioramento. In particolare, per il 2002, gli sforzi dovranno essere concentrati su due aree di attività:

a) i sistemi di valutazione dei dirigenti;

b) le prestazioni delle attività strumentali (gestione del personale, acquisizione di beni e servizi, ecc.), in quanto attività più agevolmente comparabili sin dalla fase di avvio del sistema.

Il Dipartimento della funzione pubblica, avvalendosi del comitato tecnico scientifico per la valutazione ed il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato di cui all'art. 7 del decreto legislativo n. 286 del 1999, attiverà immediatamente iniziative di sostegno e supporto al fine di agevolare i Ministri e le relative strutture nella predisposizione e attuazione delle direttive di competenza.

Allegato tecnico

Linee guida sulla struttura delle direttive generali annuali dei ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione.

1. Premessa.

La direttiva generale annuale del Ministro sull'azione amministrativa e sulla gestione (di seguito denominata «Direttiva») ha la funzione di trasmettere le priorità dell'azione di Governo all'amministrazione e di stimolare l'azione dirigenziale coerentemente con tali obiettivi. In altri termini, essa deve contribuire ad assicurare:

il coinvolgimento delle strutture amministrative e, in particolare, dei loro responsabili nella definizione degli strumenti e delle modalità attuative e nell'attuazione delle politiche pubbliche; è essenziale, in particolare, evidenziare chiaramente come i sistemi di programmazione e controllo non costituiscano semplici esercizi accademici o, peggio ancora, procedure burocratiche, ma siano invece il principale sistema di governo dell'amministrazione e di orientamento della gestione amministrativa;

lo sviluppo, da parte dei dirigenti, delle competenze necessarie per operare nel nuovo contesto, in modo da consentire a tutti i manager pubblici di divenire parte attiva del processo di cambiamento;

il coordinamento tra i programmi e le iniziative di innovazione che vengono sviluppate da unità diverse di una stessa amministrazione e da amministrazioni diverse;

il consolidamento dei risultati ottenuti, evitando, grazie alla stabilità che caratterizzerà l'azione di governo nella legislatura, che si crei, come troppo spesso è avvenuto in passato, la sensazione che i cambiamenti nella pubblica amministrazione siano solo annunciati ma mai realizzati.

Per raggiungere questi obiettivi, è opportuno che:

siano presenti in tutte le direttive alcuni «contenuti minimi», relativamente all'azione amministrativa;

si adottino processi di elaborazione della direttiva che siano in grado di stimolare la capacità innovativa dei responsabili amministrativi e che assicurino, nel contempo, il pieno governo del processo di cambiamento da parte dei vertici politici;

si valorizzi il ruolo dei Servizi per il controllo interno (SECIN), che, da un lato, costituiscono il braccio operativo attraverso il quale il Ministro assicura che il processo di programmazione e controllo sia attivato effettivamente e, dall'altro, attraverso la loro rete di connessione, agevolano il coordinamento tra i sistemi di programmazione delle diverse amministrazioni.

2. La struttura e i contenuti della Direttiva generale annuale dei Ministri.

La Direttiva generale annuale dei Ministri deve essere un documento di natura prescrittiva e di dimensioni contenute; essa deve essere articolata normalmente nei seguenti punti:

a) definizione degli obiettivi generali delle politiche pubbliche del Ministero;

b) trasposizione o indicazione dei tempi per la trasposizione di tali obiettivi generali delle politiche pubbliche in precisi programmi attuativi recanti la precisazione degli obiettivi di dettaglio e delle responsabilità per l'attuazione;

c) individuazione degli altri obiettivi generali più specificamente concernenti l'attività amministrativa e la gestione e dei Centri di responsabilità amministrativa che, in ciascuna amministrazione, ne sono responsabili;

d) definizione dei meccanismi di monitoraggio, dei criteri, degli indicatori e dei parametri per la misurazione (quanto più possibile oggettiva) del grado di realizzazione degli obiettivi e delle connesse responsabilità;

e) definizione del sistema di valutazione dei dirigenti.

a) Gli obiettivi delle politiche pubbliche.

La prima parte delle direttive deve esplicitare l'impatto delle priorità dell'azione di Governo sulle politiche della singola amministrazione. Più puntualmente, ciò richiede che:

si richiamino gli obiettivi delle politiche settoriali evidenziate come prioritarie all'interno del DPEF, della legge finanziaria e degli altri documenti di programmazione e si specifichino i centri di responsabilità amministrativa in esse coinvolti;

si puntualizzino gli obiettivi specifici della politica di semplificazione amministrativa, identificando le procedure su cui si vogliono adottare interventi di reingegnerizzazione e sperimentazioni dell'analisi dell'impatto della regolazione e comunque definendo, in coerenza con la politica di semplificazione normativa del Governo, il percorso attraverso il quale si intende procedere alla revisione complessiva della normativa in vigore per diminuirne l'impatto negativo sulla collettività;

si quantifichino gli obiettivi specifici che l'amministrazione si pone in termini di contenimento e razionalizzazione della spesa e di riduzione del personale, anche a seguito dei processi di riforma amministrativa e di decentramento in atto, nonché si precisino le principali aree in cui si ritiene possano essere individuate opportunità di riduzione dei costi;

si specifichino quali possibili interventi basati sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione siano considerati prioritari nel processo di digitalizzazione dell'amministrazione, distinguendo quelli che migliorano l'accessibilità per i cittadini e le imprese, e quelli che mirano a razionalizzare i processi interni all'amministrazione.

b) I programmi esecutivi di azione.

Per ciascuno degli obiettivi di policy precisati nella prima parte delle singole direttive, sarà necessario riportare, in allegato alla stessa Direttiva, programmi di azione che esplicitino puntualmente:

gli obiettivi operativi da raggiungere, con riferimento sia ai tempi di completamento che ai risultati attesi; questi ultimi dovrebbero essere tali da giustificare la priorità che al programma d'azione stesso è stata assegnata;

la struttura responsabile del completamento del programma e le altre strutture, interne all'amministrazione o esterne ad essa, che possono influenzarne la realizzazione; nel caso di strutture interne, in particolare, andranno formalizzate le modalità di coordinamento dei diversi interventi e l'eventuale ruolo che il responsabile del programma dovrà assumere nelle fasi di coordinamento, anche in deroga alle normali linee gerarchiche e organizzative;

le principali fasi del programma, le relative scadenze e gli obiettivi intermedi, ricorrendo a sistemi di rappresentazione tipici del project management (Pert, Diagrammi di Gantt).

Ove detti programmi non possano già essere allegati alla Direttiva, essi dovranno, comunque, essere predisposti entro un termine breve e tassativo, indicato nella Direttiva stessa.

c) Gli altri obiettivi generali dell'azione amministrativa.

La Direttiva, oltre a definire gli obiettivi politici e i programmi relativi, deve anche associare ai singoli centri di responsabilità amministrativa (CRA) una serie di altri obiettivi generali di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate dal bilancio dello Stato a favore delle unità previsionali di base di competenza.

È necessario che la definizione degli obiettivi sia coerente con tre diversi principi, in ordine decrescente di importanza:

significatività: gli obiettivi assegnati al responsabile di un centro di responsabilità amministrativa devono riguardare aspetti rilevanti dell'attività del CRA;

misurabilità secondo criteri oggettivi: gli obiettivi devono essere espressi in termini quantitativi o comunque altrimenti misurabili (per esempio, nel caso degli obiettivi di investimento, anche mediante strumenti come gli indicatori d'impatto), per poter costituire la base di un sistema di valutazione dei dirigenti quanto più possibile oggettivo;

diretta controllabilità: per quanto possibile, gli obiettivi assegnati devono essere direttamente realizzabili e controllabili da parte del CRA, in modo da evitare che i risultati dell'azione amministrativa dipendano in misura rilevante da fattori esogeni o da soggetti esterni.

Per massimizzare la possibilità di basare su tali obiettivi la valutazione dei dirigenti e per assicurare la comparabilità dei processi tra le amministrazioni, è preferibile che, in particolare nella fase di avvio dei sistemi premianti, essi siano espressi soprattutto in termini di efficienza (riduzione dei costi, aumento dell'output, riduzione del personale, minimizzazione dell'arretrato e/o dei tempi di emanazione degli atti, eccetera).

d) I meccanismi di monitoraggio.

Le attività di programmazione devono essere accompagnate da un sistema di monitoraggio. È essenziale quindi che nella Direttiva sia precisato:

che il sistema di monitoraggio deve basarsi su indicatori misurabili e quanto più possibile oggettivi;

con quale frequenza avviene il monitoraggio delle informazioni;

chi è responsabile di predisporre il sistema di monitoraggio;

chi è responsabile della rilevazione delle informazioni necessarie per il monitoraggio.

Può essere utile valutare le opportunità offerte dalla rete intranet delle amministrazioni, per semplificare i flussi informativi connessi con l'attività di monitoraggio.

e) Il sistema di valutazione dei dirigenti.

La Direttiva dei Ministri per l'anno 2002 deve indicare le responsabilità e i tempi per la predisposizione di un progetto di sistema di valutazione dei dirigenti. In generale, tale progetto dovrà precisare:

le caratteristiche fondamentali del sistema di valutazione (misurazione dei soli risultati o anche delle prestazioni e delle competenze organizzative; numero e tipologia di obiettivi, presenza o meno di obiettivi intermedi);

il processo attraverso il quale gli obiettivi vengono assegnati ai dirigenti (specificando i tempi e i ruoli coinvolti in ciascuna fase);

il processo di rilevazione dei risultati e le connesse responsabilità (valorizzando anche, in via sperimentale, il ruolo della autovalutazione dei dirigenti e/o della raccolta di elementi di valutazione da parte dei loro collaboratori);

il legame tra risultati e quota di retribuzione dei dirigenti ad essi correlata (in termini di graduazione dei risultati ottenuti relativamente a ciascun obiettivo, modalità di pesatura degli obiettivi, esistenza o meno di una soglia minima per ottenere la retribuzione di risultato). In

particolare, sarà necessario specificare se e come i dati concernenti i risultati possano essere corretti, ai fini della erogazione della suddetta quota di retribuzione, per tener conto di variazioni nel contesto esterno non controllabili dai dirigenti; le responsabilità per la predisposizione operativa e per la gestione del sistema di valutazione dei dirigenti; in questo ambito è necessario assicurare che le direzioni del personale dispongano di competenze nel campo della valutazione dei dirigenti, in particolare nei casi in cui queste appaiono oggi assenti;

gli interventi di «formazione pratica alla valutazione», che dovranno coinvolgere tutti i dirigenti che non dispongano già di competenze in materia.

Per quanto riguarda, in particolare, i processi di valutazione dei dirigenti con un più intenso rapporto fiduciario con il vertice politico (segretari generali, capi dipartimento, direttori delle agenzie e dirigenti generali preposti o meno a strutture dirigenziali generali), nel rispetto delle normative di legge e dei contratti collettivi ed individuali, è estremamente opportuno che vi sia un coordinamento presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica per assicurare la necessaria coerenza ai meccanismi di definizione degli obiettivi e di verifica dei risultati raggiunti.

3. Il processo di elaborazione della direttiva.

L'efficacia della direttiva non dipende solo dai suoi contenuti ma anche dal processo che si segue per la sua predisposizione. In questo senso, occorre prestare attenzione a:

le modalità di assegnazione degli obiettivi, che devono essere identificati attraverso l'azione congiunta del vertice politico e del vertice amministrativo. Occorre evitare, da un lato, un sistema di tipo completamente verticistico, in cui gli obiettivi vengono assegnati autonomamente dal vertice politico; questo approccio rischierebbe di generare obiettivi poco realistici rispetto alle risorse disponibili. Occorre, dall'altro lato, evitare che nella direttiva l'organo di vertice politico si limiti a ratificare gli obiettivi proposti dai dirigenti; in questo caso, infatti, si rischierebbe di assegnare obiettivi poco stimolanti e, comunque, molto disomogenei alle diverse unità; inoltre, in fase di valutazione dei risultati si penalizzerebbero proprio i dirigenti che hanno proposto obiettivi stimolanti rispetto a chi ha fatto proposte maggiormente conservative e, come tali, più facilmente raggiungibili;

la relazione obiettivi/risorse: gli obiettivi assegnati nel ciclo di programmazione ai CRA devono essere coerenti con le risorse ad essi attribuite. Quest'anno, la fase di assegnazione delle risorse ha anticipato temporalmente quella di definizione degli obiettivi; in futuro, è invece necessaria una maggiore integrazione tra questi due momenti. Già da quest'anno, tuttavia, occorre assicurarsi che a ciascun CRA siano assegnati obiettivi coerenti con le risorse previste in sede di bilancio.

4. Il ruolo dei SECIN.

Ai Servizi per il controllo interno (SECIN) è affidato il compito di:

fornire al Ministro elementi per la valutazione dei dirigenti che rispondono direttamente all'organo di indirizzo politico;

assicurare il supporto metodologico alle strutture amministrative, sia in fase di elaborazione della direttiva che di monitoraggio della stessa;

agevolare il coordinamento tra le attività di programmazione dei diversi CRA, nel momento in cui vengono definiti programmi di azione integrati;

contribuire ad assicurare l'omogeneità tra gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e utilizzati poi per la valutazione dei dirigenti;

rendere sistematico il sistema informativo per la programmazione e controllo, assicurando che vengano messe in atto tutte le procedure per assicurare il monitoraggio della direttiva;

agevolare, attraverso la rete dei SECIN e il comitato tecnico scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato di cui all'art. 7 del decreto legislativo n. 286 del 1999, la coerenza delle politiche amministrative del Governo.

È quindi necessario il pieno coinvolgimento del SECIN da parte degli organi titolari dell'indirizzo politico, in fase di elaborazione e monitoraggio della direttiva e in fase di valutazione dei dirigenti che all'organo politico rispondono direttamente.

Da questo punto di vista è estremamente importante che, nella composizione dei collegi di direzione dei SECIN o comunque negli uffici di supporto siano presenti professionalità in grado sia di assicurare il pieno raccordo con l'amministrazione ordinaria (in linea di massima, dirigenti generali interni all'amministrazione stessa), sia professionalità in grado di presidiare i meccanismi di monitoraggio e controllo di gestione, nonché quelli di valutazione del personale. In relazione a questi ultimi profili, la presenza di personale esterno all'amministrazione pubblica, scelto soprattutto tra manager del settore privato, studiosi o consulenti di alto livello, è altamente consigliabile per evitare i rischi di autoreferenzialità degli organismi in discorso.

Il Dipartimento della funzione pubblica, avvalendosi del Comitato tecnico scientifico di cui all'art. 7 del decreto legislativo n. 286 del 1999, assicurerà ai Ministri, ai capi di gabinetto, ai segretari generali, ai capi dipartimento e ai responsabili dei SECIN ogni possibile consulenza e assistenza nell'impostare il sistema di valutazione e controllo nonché per sviluppare il benchmarking tra le amministrazioni richiamato nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri di cui le presenti linee guida fanno parte.