

LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DELLA DIRETTIVA ANNUALE SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA

1. Premessa

La separazione tra politica e amministrazione, sancita con il decreto legislativo n. 29/93 (e le modificazioni e integrazioni più volte intervenute nel corso degli anni) ha rafforzato l'area di autonomia della dirigenza pubblica; in parallelo a tale aumento di autonomia, devono essere messi a punto sistemi di controllo che assicurino la coerenza tra le diverse azioni amministrative e tra queste e gli indirizzi politici generali. Più puntualmente, tali sistemi si possono suddividere in:

- sistemi di controllo della capacità di utilizzare in modo efficace ed efficiente le risorse;
- sistemi di controllo del rispetto dei “confini” assegnati all'azione amministrativa; questi sistemi devono garantire che:
 - l'allocazione delle risorse sia coerente con le priorità identificate a livello politico;
 - i diversi Centri di responsabilità amministrativa (CRA) non utilizzino un livello di risorse finanziarie tale da mettere in discussione l'equilibrio finanziario complessivo.

La direttiva annuale sull'azione amministrativa costituisce lo strumento essenziale per poter realizzare concretamente questi sistemi di controllo. Essa, in particolare, deve:

- individuare gli obiettivi specifici che devono essere attribuiti a ciascun CRA; solo l'individuazione di obiettivi “a priori”, infatti, può consentire l'effettiva verifica dei risultati ottenuti e, di conseguenza, una valutazione di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa;
- identificare in modo puntuale le linee guida entro cui deve svolgersi l'attività dei diversi CRA, in termini non solo di missioni istituzionali ma di:
 - programmi politici ritenuti prioritari;
 - indirizzi generali sull'azione amministrativa.

La direttiva non appare invece lo strumento prioritario per il controllo sugli equilibri di finanza pubblica, già esercitato attraverso l'assegnazione ai CRA di una quantità predefinita di risorse finanziarie all'interno del bilancio dello Stato.

La direttiva annuale dovrebbe quindi essere un documento di natura prescrittiva e non descrittiva e analitica. L'efficacia in questa direzione sarà maggiore se assumerà uno stile discorsivo chiaro e piano. Pertanto le premesse andrebbero ridotte al minimo o

addirittura abolite, come pure in generale i riferimenti normativi. Si tratta di un documento che sarà tanto più impegnativo nei confronti degli uffici amministrativi quanto più sarà chiaro all'esterno e consentirà all'opinione pubblica di comprendere con precisione gli obiettivi ed i risultati attesi dell'azione amministrativa. Non solo quindi va utilizzato il "codice di stile", come del resto in tutti gli atti amministrativi, ma bisogna prestare particolare attenzione alle valenze comunicative ed al processo di diffusione all'interno della stessa amministrazione. In particolare va evitata l'assimilazione ad un decreto ministeriale (divisione in articoli, ad esempio), mentre potrà essere utile inserire grafici (ad esempio diagrammi GANTT) per visualizzare gli impegni richiesti agli uffici e le scadenze temporali. La dimensione complessiva dovrebbe restare abbastanza contenuta per consentirne la diffusione e la comprensione all'interno ed all'esterno dell'amministrazione.

2. Il contenuto della direttiva: a) la riforma del Governo

Nel 2001 appare evidente che la principale scadenza nella vita delle pubbliche amministrazioni statali, centrali e periferiche, sarà costituita dalla piena entrata a regime della legislazione delegata prevista dalle leggi n. 59/97 e 94/97, e successive modificazioni, portando a compimento quella riforma del Governo che ha costituito uno dei maggiori impegni della tredicesima legislatura.

I principali riferimenti sono, da un lato, dalla piena operatività dei trasferimenti di funzioni e risorse alle Regioni ed agli enti locali previsti dal decreto legislativo n. 112/98 (e più in generale al nuovo ruolo di tali enti nel disegno complessivo delle pubbliche amministrazioni italiane), e, d'altro lato, dalla ridefinizione delle strutture e delle funzioni ministeriali disegnata dai decreti legislativi n. 300 e 303 del 1999.

Il fatto che nel corso del 2001 tale legislazione debba entrare pienamente a regime implica di necessità una ridefinizione delle "missioni" istituzionali delle singole amministrazioni, anche se non direttamente toccate dagli accorpamenti o dai trasferimenti di funzioni.

Sembra pertanto essenziale che un atto dell'importanza della direttiva generale sull'azione amministrativa si dia carico del perseguimento di tale obiettivo ed a questo scopo essa dovrebbe:

- a) ribadire le missioni istituzionali affidate dalla legislazione alle singole amministrazioni e provvedere alla loro necessaria articolazione; in particolare ciò significa la necessità di specificare non solo i principali ambiti di attività delle amministrazioni in termini di politiche pubbliche perseguite, ma anche i macro-obiettivi in prospettiva pluriennale, attraverso un'indicazione anche di larga massima, ma se possibile quantitativa, dei risultati desiderabili e dei tempi necessari per

raggiungerli; l'importanza di questa definizione della missione delle grandi unità organizzative (Dipartimenti o, in loro assenza Direzioni Generali) è soprattutto quella di consentire un processo di identificazione di coloro che lavorano all'interno delle organizzazioni con il contenuto delle attività di competenza; inoltre una chiara definizione della missione è fondamentale per costruire corretti circuiti di responsabilità dirigenziale e per identificare i criteri di ordine generale necessari per selezionare gli obiettivi specifici e i progetti di cui ai successivi paragrafi 3 e 4. E' auspicabile che, da questo punto di vista la direttiva 2001 e quelle immediatamente successive possano rappresentare una sorta di "carta costituzionale" delle amministrazioni, certo passibile di modifiche, ma tendenzialmente stabile nel tempo e capace di fornire l'orientamento al quadro dirigente sulle direzioni di marcia e sulle priorità di azione;

- b) definire il percorso attraverso il quale l'amministrazione si preparerà alla scadenza costituita dalla prossima legislatura con quanto ciò comporta in termini di trasformazione istituzionale; da questo punto di vista la direttiva potrebbe opportunamente prevedere esperienze formative, o comunque momenti collettivi, che coinvolgano tutti i membri dell'organizzazione a partire da coloro che hanno le maggiori responsabilità; nel corso di tali momenti di formazione e/o discussione verranno socializzati le missioni e i macro-obiettivi, al fine di elaborarli ulteriormente e di favorire la loro piena internalizzazione da parte di coloro cui spetta la responsabilità di tradurli in pratica.

Va comunque evitato che un'indicazione troppo analitica delle missioni istituzionali renda disagevole il successivo coordinamento e, soprattutto, la chiara identificazione delle priorità di azione.

3. segue: b) i processi di riforma amministrativa

Se il decentramento delle funzioni e l'accorpamento e ristrutturazione degli apparati centrali costituiscono il centro della politica istituzionale perseguita nella tredicesima legislatura, essi tuttavia non esauriscono le trasformazioni in atto dell'azione amministrativa.

Una importante parte della direttiva consiste allora nella identificazione delle attività da porre in essere e dei risultati attesi per quanto riguarda più specificamente la riforma amministrativa in senso stretto. Sarebbe opportuno che tale parte sia premessa alla prescrizione degli obiettivi specifici delle singole unità organizzative. La definizione di linee di politica amministrativa del Ministero, per quanto ovviamente strumentale rispetto al perseguimento delle missioni ed al raggiungimento dei macro-obiettivi, ha infatti una sua autonoma rilevanza, soprattutto alla luce dei principi (distinzione tra indirizzo politico e gestione amministrativa, tendenze alla delegificazione ed alla semplificazione, affermazione del principio di responsabilità autonoma dei dirigenti,

eccetera) affermati dalla più recente legislazione. Idealmente la direttiva generale sull'azione amministrativa dovrebbe diventare la scadenza annuale nella quale gli organi di indirizzo politico si interrogano sulla politica amministrativa del Ministero e identificano gli obiettivi perseguibili e gli strumenti più appropriati per una progressiva – e continua – azione di riqualificazione delle amministrazioni.

In questa parte, quindi, dovrebbero essere indicate:

- a) le misure necessarie per dare sostanza alle trasformazioni organizzative in corso (dipartimentalizzazione o istituzione della segreteria generale, ad esempio) e quindi: identificazione precisa dei legami tra Capo Dipartimento (o Segretario Generale) e direzioni generali, definizione dei compiti dei relativi staff, identificazione del ruolo e delle competenze degli eventuali organi collegiali (conferenza dei Capi Dipartimento e/o dei Direttori Generali), eccetera;
- b) i tempi di attivazione, le caratteristiche generali e i risultati attesi a breve termine per la entrata in funzione dei processi formalizzati di programmazione e controllo previsti dal decreto legislativo n. 286/99 (controllo di gestione, valutazione dei dirigenti, controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- c) il ruolo e le funzioni degli Uffici di diretta collaborazione alla luce delle trasformazioni generali intervenute, al fine di definire con la massima precisione possibile i loro legami con il resto dell'amministrazione;
- d) eventuali obiettivi generali, soprattutto mediante una identificazione quantitativa pluriennale e una sua specificazione per il ciclo di bilancio 2001, in termini di:
 - riconversione o riqualificazione del personale in servizio;
 - riduzione dei costi generali di amministrazione e in particolare degli organici;
 - economie derivanti dalla informatizzazione della struttura;
 - priorità rilevanti relativamente ai programmi di *e-government*;
- e) le linee generali e le priorità per la politica di semplificazione attraverso l'identificazione specifica dei procedimenti da sottoporre a revisione, anche in relazione alla legge annuale di semplificazione ed alla introduzione dell'Analisi dell'Impatto Regolativo;
- f) la definizione del processo di costruzione di un sistema informativo del Ministro (SIM), come sistema agile e sintetico di ausilio alla decisione, al fine di assicurare la coesione del Ministero stesso; ciò comporta, come minimo, l'identificazione delle dimensioni da tenere sotto controllo e dei parametri quantitativi che lo consentono, la previsione dei legami automatici con i sistemi informativi gestiti dalle diverse amministrazioni e l'affermazione della responsabilità diretta degli Uffici di diretta collaborazione, ed in particolare del Servizio di controllo interno, per il presidio a questa essenziale funzione; ovviamente non è possibile all'interno della direttiva annuale arrivare alla progettazione di tale sistema (su cui cfr. anche quanto verrà immediatamente detto a proposito degli obiettivi generali dell'azione amministrativa), ma sembra importante che le direttive 2001 affermino l'esigenza di giungere ad una chiarificazione di quali siano i parametri (in termini di monitoraggio

continuo sia sui bisogni collettivi e la loro evoluzione, sia sui risultati dell'azione amministrativa) essenziali ai fini dell'azione di governo, per giungere in questo modo a costruire il sistema di indicatori – correlato a quelli di bilancio – previsto dalla legislazione di riforma.

4. segue: c) gli obiettivi generali dell'azione amministrativa

Sulla base della legislazione vigente una funzione centrale della direttiva è quella di indicare gli obiettivi generali dell'azione amministrativa. Qui l'esigenza è quella di definire obiettivi quantitativi (e comunque misurabili) relativi al ciclo annuale di bilancio in relazione alle dimensioni identificate come cruciali in sede di SIM, e, ovviamente, alle risorse assegnate dal bilancio dello Stato a favore delle Unità Previsionali di Base di competenza. Nella grande diversità delle attività svolte dalle amministrazioni dello Stato è impossibile definire modalità uniformi per la determinazione di tali obiettivi. Come indicazioni di carattere generale, tuttavia, si possono mettere in evidenza i punti seguenti:

- a) bisognerebbe evitare di ripetere in questa parte della direttiva la definizione delle missioni già fatta nella prima parte, e, a maggior ragione, ribadire gli obblighi di legge delle differenti unità organizzative;
- b) le prescrizioni andrebbero indirizzate unicamente ai dirigenti di primo livello, e cioè ai Capi Dipartimento e al Segretario Generale; in quest'ultimo caso bisognerebbe forse prevedere che – ad imitazione di quanto previsto nella Presidenza del Consiglio dei Ministri – il Segretario generale abbia l'obbligo di emanare una propria direttiva ai direttori generali del Ministero;
- c) va posta una particolare enfasi sulle variazioni delle risorse assegnate rispetto ai cicli di bilancio precedenti stabilendo delle relazioni tra gli incrementi e/o le riduzioni delle assegnazioni e i risultati attesi nel ciclo di bilancio;
- d) appare opportuno prevedere indicatori separati per quanto riguarda i risultati in termini di :
 - servizi resi alla collettività (efficacia);
 - adeguamento della macchina amministrativa (efficienza);
 - miglioramenti qualitativi (qualità e soddisfazione del cliente).

I ristretti tempi prevedibili per l'emanazione della direttiva 2001 rendono estremamente difficile pensare all'attivazione del cosiddetto “ciclo ascendente” del *budget*, vale a dire l'organizzazione del processo attraverso il quale i dirigenti di primo livello propongono al Ministro i propri obiettivi sulla base della previsione delle risorse che saranno assegnate. Tuttavia occorrerà adoperarsi affinché tale processo sia in futuro adeguatamente presidiato, stabilendo gli opportuni legami con il sistema di controllo di gestione (e presumibilmente con il sistema di incentivazione).

E' comunque opportuno segnalare che, nell'individuare gli obiettivi generali dell'azione amministrativa i soggetti titolari del potere di indirizzo politico dovranno operare in modo selettivo, senza alcun vincolo di completezza rispetto all'insieme delle funzioni assegnate al Ministero né, tanto meno, alle differenti unità organizzative.

In particolare va ribadito come in questa parte della direttiva sia necessario introdurre in modo stringente il vincolo della misurabilità, senza il quale appare impossibile definire obiettivi significativi, degni di essere perseguiti e comunicabili verso l'esterno.

E' proprio questa esigenza di comunicabilità verso l'esterno – di cui la pubblicazione delle direttive sul sito *web* del Ministero e della Presidenza del Consiglio dei Ministri è, in qualche modo, il simbolo – unitamente a quella di chiarire all'interno stesso dell'amministrazione le priorità assegnate dagli organi di indirizzo politico, che consiglia la massima sinteticità ed incisività (ad esempio indicazione sistematica degli obiettivi in termini di miglioramento del rendimento rispetto ai cicli di bilancio precedenti).

5. segue: d) i progetti di trasformazione

Se nell'identificazione degli obiettivi generali dell'azione amministrativa ci si deve concentrare sull'attività continuativa delle amministrazioni, ciò tuttavia non esaurisce il campo delle legittime prescrizioni degli organi di indirizzo politico. In particolare è noto come buona parte delle indicazioni più stringenti che vengono dai Ministri riguardi i progetti considerati prioritari nel periodo di tempo considerato: ciò che viene in evidenza, allora, sono le discontinuità, le nuove attività, e, più in generale, tutto ciò che esce dalla *routine* abituale.

Può essere utile, da questo punto di vista, adottare una definizione il più possibile precisa di progetto ponendo particolare attenzione a due profili:

- in primo luogo il fatto che un progetto include di necessità non solo l'attività della unità organizzativa che ne ha la responsabilità principale, ma anche un più ampio insieme di soggetti istituzionali e organizzativi, interni e/o esterni rispetto al Ministero (e talvolta anche al settore pubblico);
- in secondo luogo un progetto si caratterizza per una dimensione temporale precisa, che comprende necessariamente una data di inizio ed un termine finale (che ovviamente può coincidere con la messa a regime di un'attività istituzionale).

Queste due caratteristiche (la complessità e la temporaneità) definiscono una situazione per alcuni versi eccezionale rispetto alle attività di istituto, che rende particolarmente critico il processo di attuazione e richiede pertanto uno specifico presidio.

L'identificazione di questi progetti – ferma restando, ovviamente, la responsabilità esclusiva degli organi titolari del potere di indirizzo politico – può essere fatta a partire

dalle riforme introdotte in sede di legge finanziaria ed eventuali collegati, ma anche dalle disposizioni emanate negli anni precedenti, da accordi internazionali o iniziative europee, eccetera. Resta, oltre alle due caratteristiche di complessità e temporaneità già menzionate, l'esigenza che il progetto sia considerato politicamente rilevante e prioritario.

Anche in questo caso, quindi, vale il principio di selettività ai fini della comunicabilità e quindi apparirebbe preferibile omettere iniziative anche rilevanti (magari limitandosi a ricordarle brevemente nella parte relativa agli obiettivi generali dell'azione amministrativa), piuttosto che comporre questo paragrafo con una lunga lista di questioni da "curare" da parte degli uffici. Tra l'altro va ricordato che questo paragrafo della direttiva è probabilmente quello nel quale massime saranno le variazioni annuali di contenuto e di struttura e quindi quello che, una volta a regime gli strumenti di programmazione e controllo strategico, più attirerà l'attenzione dei destinatari.

Comunque il concentrarsi su pochi progetti di particolare rilevanza, vuoi per la loro centralità nella politica governativa, vuoi per la loro elevata innovatività, consentirà una maggiore analiticità e incisività delle prescrizioni. In buona sostanza la direttiva dovrà definire gli elementi minimi del sistema di *project management* per i progetti presi in considerazione, e cioè:

- a) l'identificazione puntuale del responsabile complessivo del progetto, il suo ruolo nei confronti delle differenti unità organizzative chiamate a collaborare all'interno del Ministero, anche in deroga alle normali linee gerarchiche ed organizzative; in questa parte può essere altresì opportuno specificare se e in che misura il soggetto responsabile potrà o dovrà far riferimento direttamente al titolare dell'indirizzo politico per risolvere a questo livello gli eventuali problemi che potrebbero verificarsi nella collaborazione degli uffici interni o dei soggetti esterni; in questo caso potrebbe essere importante definire, all'interno degli uffici di diretta collaborazione, chi è il responsabile dell'interfaccia con il soggetto responsabile del progetto;
- b) l'identificazione dei risultati da raggiungere alla fine del progetto, e comunque alle scadenze intermedie previste nel corso del periodo di bilancio 2001;
- c) la definizione delle tecniche di *project management* da utilizzare, la loro presentazione anche in forma semplificata (ad esempio diagrammi GANTT), nonché la chiarificazione delle modalità attraverso le quali gli uffici di diretta collaborazione, ed in particolare il servizio di controllo interno, avranno accesso in tempo reale al sistema, per verificare lo stato di avanzamento del progetto medesimo, in modo da poter eventualmente proporre al Ministro le opportune azioni correttive.

6. Gli strumenti del controllo strategico: il Servizio di controllo interno

La piena adozione dell'impostazione metodologica cui sono ispirate le linee guida qui esposte implica la operatività dell'Ufficio che, nell'ambito delle strutture di

collaborazione diretta con i titolari dell'indirizzo politico, deve presidiare e supportare l'introduzione del controllo strategico, vale a dire il Servizio di controllo interno.

Una parte della direttiva dovrebbe quindi essere dedicata proprio al Servizio di controllo interno. In linea di principio ciò potrebbe formare oggetto di un ordine di servizio separato, anche se in sede di prima direttiva ai sensi del decreto legislativo n. 286/99, probabilmente risulta opportuno, qualora non lo si sia già fatto, definire con precisione ruolo e funzioni del Servizio nei confronti delle Unità Organizzative del Ministero. In particolare sembra necessario, sulla base dei regolamenti degli Uffici di diretta collaborazione, precisare:

- a) le funzioni dell'organo di direzione del Servizio, prevedendo le professionalità che appaiono necessarie per lo svolgimento delle funzioni; l'esperienza accumulata sino ad ora mostra che, per il buon funzionamento dell'organo collegiale di direzione che quasi tutti i regolamenti prevedono, sono necessari alcuni ingredienti base: (1) un rapporto fiduciario diretto con il Ministro e con il suo Capo di Gabinetto; (2) una competenza specialistica a svolgere le attività di supporto necessarie; (3) una familiarità, che per qualche componente deve essere di livello molto elevato, con le problematiche specifiche delle amministrazioni pubbliche soprattutto nell'attuale fase di transizione verso nuovi modelli organizzativi e gestionali; nell'ipotesi di un organo composto da tre membri un profilo ideale dovrebbe includere un membro con competenze strategiche e di governo (direttiva ministeriale, sistema informativo del ministro, eccetera), uno con competenze organizzative e gestionali (controllo di gestione, *project management*, mutamento tecnologico e suo impatto sulle variabili organizzative, eccetera) e uno con competenze in materia di risorse umane di alto livello (valutazione delle prestazioni, analisi delle competenze organizzative, analisi del potenziale, eccetera);
- b) la struttura e le funzioni dell'ufficio di supporto per il quale valgono, con tutti gli aggiustamenti necessari, le stesse caratteristiche professionali prima indicate;
- c) il ruolo e le competenze del Servizio all'interno del processo di programmazione e controllo, ivi compresi i diritti di accesso alle informazioni ed ai sistemi informativi gestiti dalle singole unità organizzative;
- d) una precisa specificazione del ruolo relativamente alla gestione del SIM ed al suo processo di alimentazione;
- e) un approfondimento relativamente alla questione dei processi di valutazione dei dirigenti di diretta nomina politica ed al ruolo, in questa questione, del Servizio.

APPENDICE TECNICO-METODOLOGICA SULLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PRESTAZIONE

Gli obiettivi assegnati attraverso la direttiva ai Centri di Responsabilità Amministrativa devono consentire di verificare, a posteriori, i risultati effettivamente da questi ottenuti.

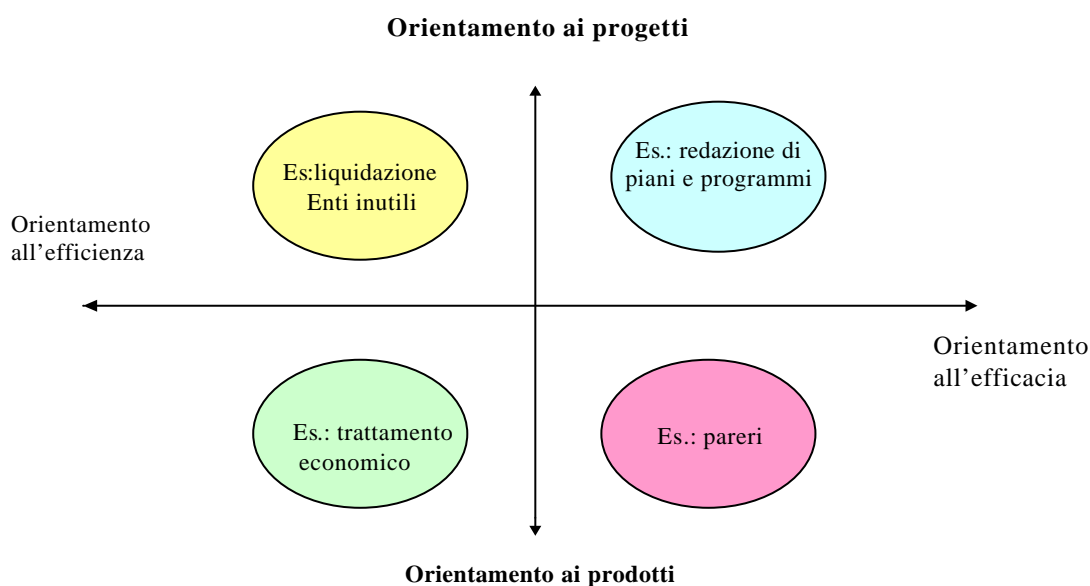
Ciò richiede che tali obiettivi siano se possibile espressi coerentemente a tre diversi principi:

- significatività;
- misurabilità;
- responsabilità specifiche.

Significatività

Gli obiettivi assegnati devono essere in grado di caratterizzare l'attività svolta dal CRA. Se ad esempio, si sta analizzando il processo di privatizzazione, è molto più importante verificare il "risultato del processo di privatizzazione" (in termini di tempo di completamento o di entrate per lo Stato) che non l'efficienza interna (intesa come costo del personale deputato all'attività).

Di seguito, viene presentato uno schema utilizzabile per comprendere i tipi di obiettivo più coerenti con diverse tipologie di attività svolte nelle amministrazioni dello Stato.



Nello schema, una prima distinzione è tra:

- attività prevalentemente ripetitive e comunque ripetute più volte nel corso dell'anno (ad esempio, la gestione delle variazioni di bilancio nel bilancio dello Stato) (*orientamento ai prodotti*); in questo caso, non è essenziale disporre di informazioni

sul singolo “prodotto”, ma di valori medi, o di sintesi, che indichino i costi e i risultati “complessivi” dell’attività;

- attività che si focalizza su pochi “progetti” (ad esempio, la predisposizione del bilancio preventivo dello Stato) (*orientamento ai progetti*). Qui, deve essere tenuto sotto controllo il singolo “progetto”.

Per le attività *orientate ai prodotti*, è importante distinguere ulteriormente tra:

- attività per le quali è prevalente la *dimensione “quantitativa” (orientamento all’efficienza)*. Si tratta di attività (ad esempio il pagamento degli stipendi) il cui “prodotto” è definibile in modo chiaro e standardizzato; gli obiettivi di tali attività possono essere espressi in termini di livello di efficienza, misurabile attraverso:
 - rapporto tra costo delle risorse utilizzate e volume di attività svolto;
 - volume di attività svolto;
- attività dove prevale la *dimensione “qualitativa” (orientamento all’efficacia)*; si tratta di attività (ad esempio quella prelegislativa) dove non è tanto critico il “numero di atti” prodotti, ma il “modo” con cui vengono realizzati. A queste attività è quindi più importante associare obiettivi di efficacia, misurabile attraverso:
 - tempi di risposta;
 - livello di servizio erogato.

Le attività di tipo progettuale, invece, sono in generale caratterizzate dall’impegno di una quantità significativa di risorse e dalla presenza di tempi di completamento “lunghi”. Di conseguenza, ogni progetto dovrebbe essere caratterizzato, in fase preventiva:

- da un insieme di obiettivi da raggiungere (espressi in termini quantitativi o qualitativi, a seconda che l’attività sia orientata all’efficienza o all’efficacia);
- da una tempificazione di tali obiettivi;
- dalla specificazione analitica delle risorse necessarie per ciascuna fase del progetto.

Misurabilità

Gli obiettivi dovrebbero essere espressi attraverso indicatori “misurabili”, in termini “fisici” (tempi di completamento, percentuale di errori, volumi di produzione, livello di soddisfazione degli utenti) o “monetari” (costi e ricavi), in modo da garantire maggiore trasparenza e imparzialità. Più in generale solo la presenza del requisito della misurabilità – la “metrica” come si usa dire – consente la trasformazione delle indicazioni generali (ad esempio, “assicurare la trasparenza del processo”) in programmi concreti di azione cui associare, ad esempio, sistemi di premi e sanzioni in relazione al raggiungimento dei risultati attesi.

Responsabilità specifiche

Infine gli obiettivi assegnati dovrebbero essere “controllabili” da parte del CRA, in modo da evitare che i risultati dell’azione amministrativa dipendano in larga parte da fattori esogeni. In questo senso non è opportuno, ad esempio, associare obiettivi “macro” ad

unità organizzative specifiche, per evitare che l'assenza di un nesso di causalità diretta tra ciò che i responsabili dell'amministrazione possono effettivamente fare e i risultati attesi operi nella direzione di ridurre la credibilità delle prescrizioni e renda difficile utilizzare i risultati per misurare la prestazione dei responsabili dei CRA.