

**Relazione sulla performance  
dell'Ente Strumentale alla Croce  
Rossa Italiana**

**2016**

---

## **1. PRESENTAZIONE**

---

Il presente documento costituisce la Relazione sulla performance dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana prevista dall'art. 10 comma 1 lettera b) del decreto legislativo 150/2009 ed è stato redatto in conformità a quanto specificato dalla vigente normativa.

Attraverso la presente relazione si intende sia evidenziare l'applicazione dell'intero ciclo della performance da parte dell'Ente che esplicitare i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nel corso dell'anno 2016.

## INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. INFORMAZIONI DI INTERESSE.....</b>	<b>4</b>
2.1 – Il contesto di riferimento .....	4
2.2 – Il riordino della Croce Rossa Italiana .....	5
a) Dipartimenti.....	8
b) Servizi Autonomi .....	8
2.3 – I risultati raggiunti.....	13
2.4 – Le criticità e le opportunità .....	16
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....</b>	<b>17</b>
3.1 – Albero della performance.....	17
3.2 – Obiettivi strategici .....	18
3.3 – Obiettivi e piani operativi.....	18
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....</b>	<b>23</b>
<b>5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO GENERE .....</b>	<b>23</b>
<b>6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....</b>	<b>24</b>
6.1 – Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	24
6.2 – Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance .....	25

---

## 2. INFORMAZIONI DI INTERESSE

---

### 2.1 – Il contesto di riferimento

---

Come noto la Croce Rossa Italiana è interessata da diversi anni da un radicale processo di riordino disciplinato dal Decreto Legislativo 28 settembre 2012, n.178 che ha portato dal 1° gennaio 2016 alla coesistenza di due soggetti giuridici distinti e con natura diversa:

- ✓ l'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana, di natura giuridica pubblica, che, ai sensi dell'art. 8 comma 2 del predetto decreto di riordino, a far data dal 1 gennaio 2018 è soppresso e posto in liquidazione;
- ✓ l'Associazione persona giuridica di diritto privato ai sensi del Libro Primo, titolo II, capo II del codice civile ed è iscritta di diritto nel registro nazionale, nonché nei registri regionali e provinciali delle associazioni di promozione sociale.

Quanto sopra ha comportato un massiccio processo di mobilità, di cui al DM 14/09/2015, che ha visto coinvolto tutto il personale dell'Ente Strumentale.

A titolo esemplificativo si segnala che alla data del 31 dicembre 2015 il personale ammontava a 2.371 unità.

Alla data del 31 dicembre 2016 il personale impiegato nell'Ente strumentale ammontava a 1.630 dipendenti.

Tale situazione, che sarà di seguito meglio delineata, ha determinato per alcuni uffici una assoluta carenza di personale e i tempi ristretti non hanno permesso un compiuto passaggio di consegne.

Nonostante quanto sopra la scrivente il 19/12/2016 con determinazione n.102 (allegata alla presente) ha modificato, a seguito del nuovo assetto organizzativo, il piano della performance redatto limitatamente al biennio 2016-2017 in

considerazione del fatto che ai sensi dell'art.8 comma 2 del decreto di riordino a far data dal 1 gennaio 2018 l'Ente strumentale è soppresso.

Attesa la fase di mobilità in atto e la straordinarietà della situazione determinata anche dalla continua evoluzione normativa, organizzativa e gestionale il piano della performance è stato redatto relativamente alla sola annualità 2017 limitando gli obiettivi agli adempimenti dettati dal decreto di riordino (patrimonio, gestione separata, contenzioso e personale).

Pur tuttavia l'Ente ha continuato ad avvalersi di un sistema di governance interna coerente con la struttura ed in grado di monitorare il funzionamento dell'organizzazione in termini di efficacia ed efficienza.

## **2.2 – Il riordino della Croce Rossa Italiana**

---

Come sopra detto, in applicazione del decreto di riordino dal 1° gennaio 2014 e fino al 31 dicembre 2015 la CRI presentava una natura mista in quanto articolata su due piani distinti:

- uno pubblico: Comitato centrale, Comitati regionali
- uno privato: Comitati provinciali e locali

Dal 1° gennaio 2016 le funzioni esercitate dall'Associazione Italiana della Croce Rossa sono state trasferite progressivamente alla neo-costituita Associazione della Croce Rossa Italiana.

La CRI, riordinata secondo le disposizioni del d.lgs. 178/2012 ha assunto, dal 1° gennaio 2016, la denominazione di Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana, mantenendo la personalità giuridica di diritto pubblico come ente non economico, sia pure non più associativo, con la finalità di concorrere temporaneamente allo sviluppo dell'Associazione.

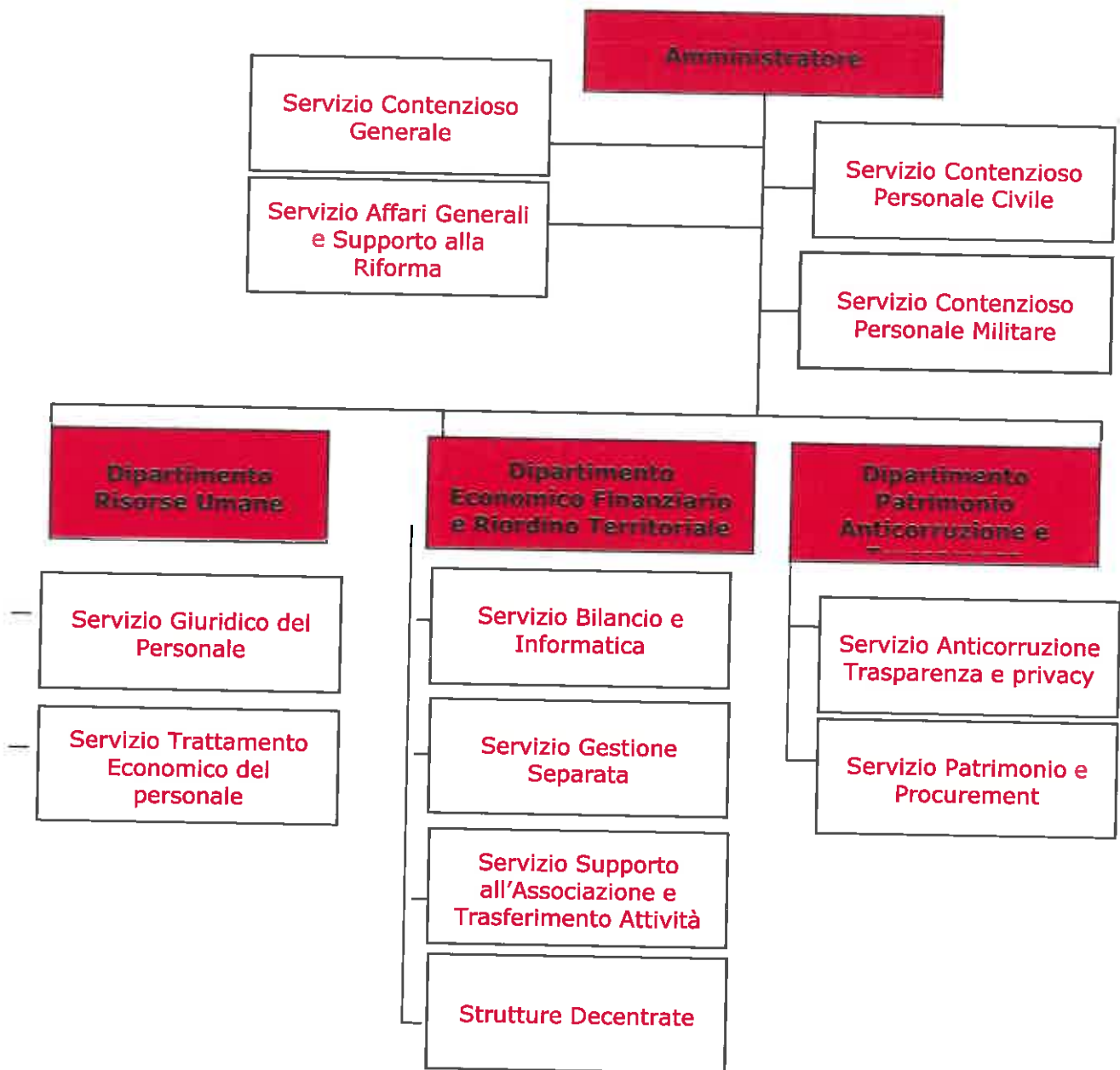
Fino al 9 settembre 2016, il funzionamento e l'organizzazione dell'Ente era disciplinato dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento approvato con Ordinanza Presidenziale 134 del 7 maggio 2013.

In considerazione del riordino dell'Ente e del processo di mobilità del personale, a seguito dell'attivazione del Portale "Mobilita'.gov" (PMG) si è reso necessario rivedere la dotazione organica approvata con Ordinanza Commissariale n. 140 del 22 marzo 2012 e confermata dalla predetta Ordinanza Presidenziale n. 134 del 7 maggio 2013.

Pertanto, con Delibera n. 40 del 20 maggio 2016, il Comitato dell'Ente ha rideterminato la dotazione organica dell'Ente strumentale.

Si è reso, altresì, necessario, attesa la privatizzazione delle UU.TT. procedere a ridelineare la struttura organizzativa dell'Ente strumentale alla Croce Rossa Italiana. Pertanto, con Deliberazione n. 61 del 9 settembre 2016 è stato approvato il nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'Ente strumentale e, conseguentemente, con determinazione n. 102 del 19 dicembre 2016 l'Amministratore ha proceduto alla modifica del piano della performance approvato con determinazione n. 2 del 28 gennaio 2016.

La nuova struttura, alla luce del nuovo regolamento, è così delineata:



Pertanto, a seguito della riorganizzazione la struttura organizzativa e gestionale dell'Ente dipende dall'Amministratore.

A riguardo corre l'obbligo precisare che, ai sensi dell'art. 2 comma 3 del d.lgs. 178/2012 nonché dell'art.9 dello Statuto comma 1 sono organi dell'Ente:

- a) il Comitato
- b) il Collegio dei Revisori dei Conti
- c) l'Amministratore

Premesso quanto sopra si specifica che il Regolamento prevede le seguenti unità organizzative dotate di un diverso grado di autonomia e complessità:

- ✓ Dipartimenti
- ✓ Servizi Autonomi
- ✓ Servizi Centrali
- ✓ Strutture Decentrate
- ✓ Uffici

I Dipartimenti sono strutture dirigenziali di livello generale così articolati:

- Dipartimento Risorse Umane
- Dipartimento Economico Finanziario e Riordino Territoriale
- Dipartimento Patrimonio, Anticorruzione e Trasparenza

Al Dipartimento Risorse Umane afferiscono le seguenti strutture dirigenziali di livello non generale:

- 1) Servizio Stato Giuridico del Personale
- 2) Servizio Trattamento Economico del Personale
- 3) Servizio Ricollocamento e Organizzazione del Personale



Al Dipartimento Economico Finanziario e Riordino Territoriale afferiscono le seguenti strutture dirigenziali non generali:

- 1) Servizio Bilancio e Informatica
- 2) Servizio Gestione Separata
- 3) Servizio Supporto all'Associazione e trasferimento attività
- 4) Primo Coordinamento Strutture Decentrate
- 5) Secondo Coordinamento Strutture Decentrate
- 6) Struttura Decentrata Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta
- 7) Struttura Decentrata Friuli Venezia Giulia e Veneto
- 8) Struttura Decentrata Trentino Alto Adige
- 9) Struttura Decentrata Emilia Romagna
- 10) Struttura Decentrata Lombardia
- 11) Struttura Decentrata Toscana e Umbria
- 12) Struttura Decentrata Abruzzo e Marche
- 13) Struttura Decentrata Lazio
- 14) Struttura Decentrata Campania, Basilicata e Calabria
- 15) Struttura Decentrata Puglia e Molise
- 16) Struttura Decentrata Sicilia e Sardegna

Al Dipartimento Patrimonio e Anticorruzione e Trasparenza afferiscono le seguenti strutture di livello dirigenziale non generale:

- 1) Servizio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy
- 2) Servizio Patrimonio e Procurement

I Servizi Autonomi afferiscono direttamente all'Amministratore dell'Ente.

I Servizi Centrali dell'Ente, così come i Servizi Autonomi, sono Servizi a competenza settoriale, mentre le Strutture Decentrate sono Servizi a competenza generale deputati alla realizzazione sul territorio degli indirizzi forniti e degli obiettivi assegnati dall' Amministratore.

Gli Uffici sono articolazioni organizzative semplici, che non assurgono a rango dirigenziale

All'Amministratore oltre agli Uffici di supporto afferiscono i seguenti Servizi Autonomi, strutture dirigenziali di livello non generale:

- 1) Servizio Contenzioso Personale Civile
- 2) Servizio Contenzioso Personale Militare
- 3) Servizio Contenzioso Generale
- 4) Servizio Affari Generali e Supporto alla Riforma



Tenuto conto della significativa carenza di personale qualificato ed in particolare di figure dirigenziali al fine di sopperire alle vacanze di organico si è reso necessario l'affidamento di incarichi ad interim o l'avocazione da parte dei Capi Dipartimento.

Di seguito si riporta la dotazione organica prevista dalla Deliberazione n. 40 del 20 maggio 2016.

**DOTAZIONE ORGANICA**  
**ENTE STRUMENTALE alla CROCE ROSSA ITALIANA**

POSIZIONI	Dotazione organica
Dirigente I^ Fascia	3
Dirigente II^ Fascia	25
Sub totale Area Dirigenziale	28
Area Medica e personale professionista	
Medici di II^ Fascia	5
Medici di I^ Fascia	1
Professionisti di II Livello	2
Professionisti di I Livello	6
Sub totale Area Medica e personale professionista	14
Comparto	
<i>Profilo Amministrativo</i>	
Area C	155
Area B	299
<i>Profilo tecnico</i>	
Area C	2
Area B	18
Area A	18
<i>Profilo Informatico</i>	
Area C	26
Sub totale Comparto	518
Totale Generale	560

## 2.3 – I RISULTATI RAGGIUNTI

---

Nel corso del 2016 l'Ente strumentale alla Croce Rossa Italiana ha operato con diligenza, responsabilità, efficienza ed efficacia nell'attuazione degli adempimenti imposti dal d.lgs. 178/2012.

È di tutta evidenza che l'anno 2016 è stato caratterizzato da uno straordinario lavoro per l'Amministrazione che alla gestione ordinaria ha aggiunto il complesso carico di lavoro derivante dall'attuazione della riforma.

A riguardo è necessario evidenziare che l'Ente si è trovato ad operare in un ambito estremamente complesso anche in considerazione della lacunosità della norma. A questo si è cercato di ovviare grazie ad un costante e difficile lavoro, in sinergia con i Ministeri e l'Avvocatura Generale dello Stato al fine di risolvere i molteplici problemi legati al percorso di riordino disciplinato da un decreto legislativo, quale è il 178 /2012, definito dalla stessa Avvocatura Generale dello Stato *"... di formulazione non particolarmente chiara."* e *"...di difficile interpretazione....."*.

Sono, altresì, da aggiungere i problemi oggettivi derivanti dalla liquidazione di un Ente, quale la CRI, che aveva quasi 5000 dipendenti e lavoratori flessibili, civili e appartenenti al Corpo Militare, ed un patrimonio di oltre 1500 cespiti catastali oltre ai beni mobili.

Giova, altresì, rappresentare che il Decreto Interministeriale di approvazione dello Statuto dell'Ente strumentale è stato definitivamente approvato solo nel mese di giugno 2016.

Pertanto, al fine di ovviare alle difficoltà derivanti dall'assenza del nuovo Statuto dell'Ente strumentale, l'Amministrazione in collaborazione con i Ministeri vigilanti ha elaborato negli ultimi mesi del 2015 una bozza di Statuto sulla base della quale è stata diramata la circolare *"Indicazioni operative per l'avvio dell'Ente Strumentale all'Associazione della Croce Rossa Italiana ai sensi del D.Lgs. 178/2012 e smi"* considerata, nelle more dell'approvazione dello Statuto, quale linea guida per consentire l'avvio delle attività dell'Ente.

È di tutta evidenza che l'assenza dello Statuto ha comportato un allungamento dei tempi per la modifica del Regolamento di Organizzazione e di Funzionamento dell'Ente.

Nel rammentare che l'Ente strumentale, ai sensi della vigente normativa è posto in liquidazione a far data dal 1° gennaio 2018, si declinano le funzioni attribuitegli dal decreto stesso e dall'art. 3 dello Statuto:

1. L'Ente svolge le attività in ordine al patrimonio, ai dipendenti della C.R.I. previste dal Decreto di Riordino ed ogni altra attività di gestione finalizzata all'espletamento delle proprie funzioni nel rispetto della disciplina normativa degli enti pubblici non economici.
2. L'Ente garantisce la gestione del contenzioso civile, amministrativo, penale, ed amministrativo-contabile riferito alla C.R.I. per fatti ed atti antecedenti il 31 dicembre 2015, escluso il contenzioso dei Comitati provinciali e locali privatizzati ai sensi dell'articolo 1-bis del Decreto di Riordino e fatto salvo quanto previsto dall'articolo 4, comma 2, del medesimo Decreto.
3. L'Ente, a norma dell'articolo 2 del Decreto di Riordino, concorre temporaneamente allo sviluppo dell'Associazione garantendo, fino alla piena operatività della medesima, l'esercizio e l'assolvimento di ogni adempimento idoneo alle finalità ed ai compiti propri della stessa.
4. Per l'esercizio delle funzioni attribuite dal decreto di riordino, l'Ente provvede ad una riorganizzazione anche logistica delle proprie attività che tenga conto di una migliore efficienza gestionale in relazione alla finalità di concorso allo sviluppo dell'Associazione.
5. Il titolo V del presente Statuto reca la disciplina delle modalità organizzative e funzionali cui l'Ente si attiene per garantire la piena operatività delle funzioni attribuite all'Associazione di cui all'art. 1 del Decreto di riordino.
6. In particolare, l'Ente assolve alle seguenti funzioni di cui all'articolo 4 del Decreto di Riordino:

- a. aggiorna periodicamente lo stato di consistenza patrimoniale e l'inventario dei beni immobili di proprietà o comunque in uso della C.R.I. nonché aggiorna il piano di valorizzazione degli immobili per il ripiano degli eventuali debiti accumulati anche a carico di singoli Comitati, con riferimento all'ultimo conto consuntivo consolidato approvato e alle esigenze di bilancio di previsione a decorrere dall'anno 2013.
- b. Provvede alla gestione ed eventualmente alla vendita dei beni immobili, non pervenuti alla C.R.I. con negozi giuridici modali, da mantenere in capo all'Ente a garanzia di potenziali debiti per procedure giurisdizionali in corso, fino alla definizione della posizione debitoria.
- c. Con delibera del Comitato, assunta ad unanimità dei voti, - in deroga alla normativa vigente in materia economico-finanziaria e di contabilità degli enti pubblici non economici - dismette gli immobili della C.R.I. che non provengono da negozi giuridici modali e che non siano necessari al proseguimento dei fini statutari e dei compiti istituzionali e di interesse pubblico dell'Associazione, nei limiti del debito accertato anche a carico dei bilanci dei singoli Comitati e con riferimento ai conti consuntivi consolidati e alle esigenze di bilancio di previsione a decorrere dall'anno 2013.
- d. Trasferisce in proprietà all'Associazione, a decorrere dal 1° gennaio 2016, i beni pervenuti alla C.R.I. attraverso negozi giuridici modali e concede in uso gratuito, su richiesta del Presidente Nazionale dell'Associazione, quelli necessari allo svolgimento dei fini statutari e dei compiti Istituzionali, nello stato di fatto e di diritto in cui si trovano, con spese di manutenzione ordinaria e straordinaria a carico dell'utente.
- e. Compie le attività necessarie per ricavare reddito, attraverso negozi giuridici di godimento, dagli immobili non necessari allo svolgimento dei compiti Istituzionali e di interesse pubblico;
- f. esercita la rinuncia a donazioni modali di immobili non più proficuamente utilizzabili per il perseguimento dei fini statutari dell'Associazione, ovvero provvede al trasferimento dei vincoli nell'ambito del processo di riorganizzazione logistica;

- g. restituisce, sentite le Amministrazioni Pubbliche titolari dei beni demaniali o patrimoniali indisponibili in godimento, i beni stessi ove non necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali e di interesse pubblico;
- h. trasferisce in proprietà all'Associazione, a decorrere dal 1° gennaio 2016, con delibera del Comitato assunta ad unanimità dei voti, i beni mobili acquistati con i contributi del Ministero della Difesa per l'esercizio dei compiti affidati al Corpo Militare volontario e al Corpo delle Infermiere Volontarie, nonché i beni mobili acquisiti con contributi pubblici e finalizzati all'esercizio dei compiti elencati all'articolo 1, comma 4 del Decreto di Riordino;
- i. provvede al ripiano dell'indebitamento pregresso della C.R.I. mediante la procedura concorsuale prevista dall'articolo 4 del Decreto di Riordino;
- j. definisce transattivamente le pretese dei creditori della CRI nel rispetto delle disposizioni e dei vincoli posti dall'art. 4, comma 4, del Decreto di Riordino.

## **2.4 – LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ**

---

Nel 2016 l'attività è proseguita, in linea con il lavoro svolto a seguito del decreto di riordino, al fine di porre in essere nel rispetto della tempistica indicata dalla norma il percorso di privatizzazione.

Nel corso dell'anno 2016 è proseguito il lavoro di riordino amministrativo contabile conclusosi positivamente con l'approvazione del conto consuntivo 2015 e del bilancio di previsione 2017 con parere favorevole del Collegio dei Revisori dei Conti e dei Ministeri vigilanti.

Anche nel 2016 si è riscontrata ancora qualche criticità "culturale"; in alcuni casi il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato percepito come semplice adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento e crescita individuale.



È proseguita, comunque, un'attività di sensibilizzazione al fine di giungere allo sviluppo di una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato finale.

### **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

#### **3.1 – ALBERO DELLA PERFORMANCE**

La complessità delle finalità dell'organizzazione dell'Ente Strumentale alla CRI, le sue dimensioni, la coesistenza di personale civile e appartenente al corpo militare (quest'ultimo transitato nei ruoli civili, ai sensi dell'art. 5 comma 5 del d.lgs.178/2012 il 21 luglio 2016 con Determinazione n. 40 del Dipartimento Risorse Umane) ha determinato la necessità di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle performance ampio ed articolato.

La programmazione dell'Ente Strumentale alla CRI si basa sui seguenti elementi:

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. programmazione operativa;
- d. mappa dei servizi e piano degli standard;
- e. standard professionali.



### **3.2 – OBIETTIVI STRATEGICI**

---

La gestione 2016 è stata caratterizzata dalla formulazione degli obiettivi strategici assegnati dal Comitato dell'Ente strumentale ex art. 2 comma 3 d.lgs. 178/2012 all'Amministratore con Delibera n. 4 del 22 gennaio 2016.

Da una prima analisi si registra il totale raggiungimento degli obiettivi programmati.

### **3.3 – OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI**

---

Per quanto concerne gli obiettivi assegnati ai Dirigenti dell'Ente Strumentale la gestione 2016 è stata caratterizzata dalla formulazione di obiettivi strategici e d'innovazione operativa e gestionale assegnati ai dirigenti (Dipartimenti – Servizi Autonomi) con determinazione n. 2 del 28 gennaio 2016 e successivamente modificati con Determinazione n. 102 del 19 dicembre 2016

---

---

**PROGRAMMAZIONE  
OPERATIVA**



Traduce programmi e  
obiettivi gestionali in  
programmi e obiettivi  
operativi

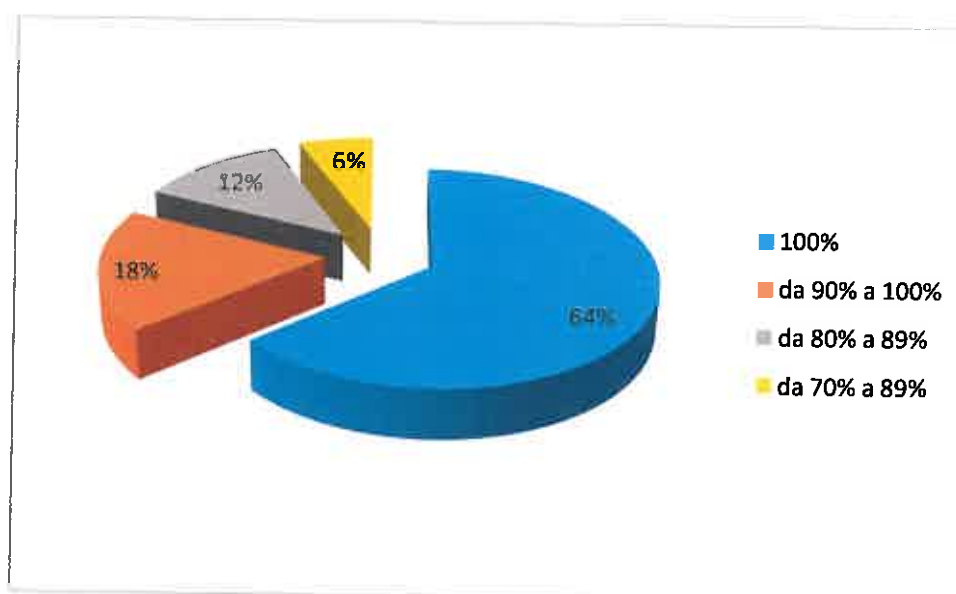
**DEFINIZIONE OBIETTIVI DI STRUTTURA  
/ INDIVIDUALI (programmi gestionali e  
obiettivi gestionali)**



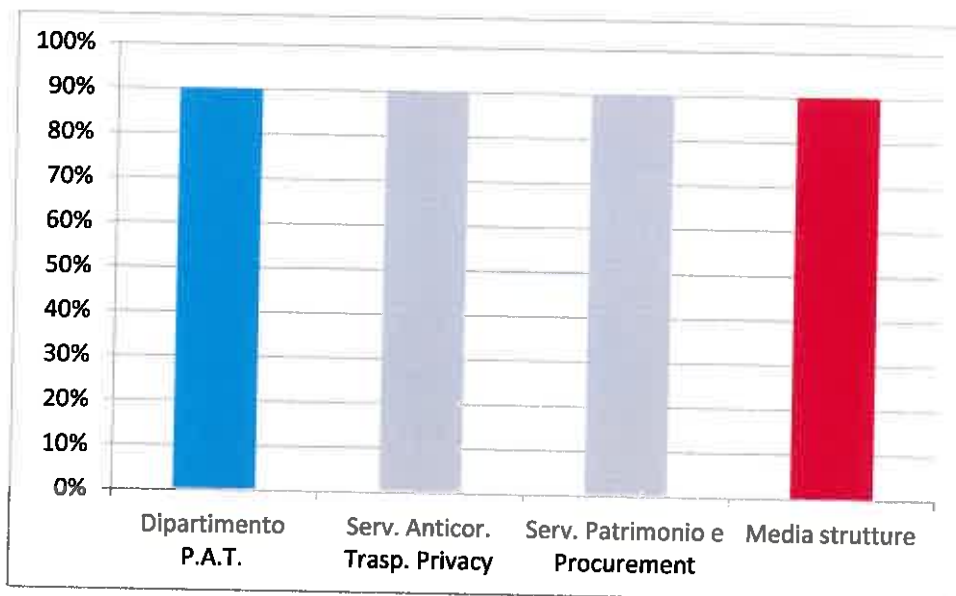
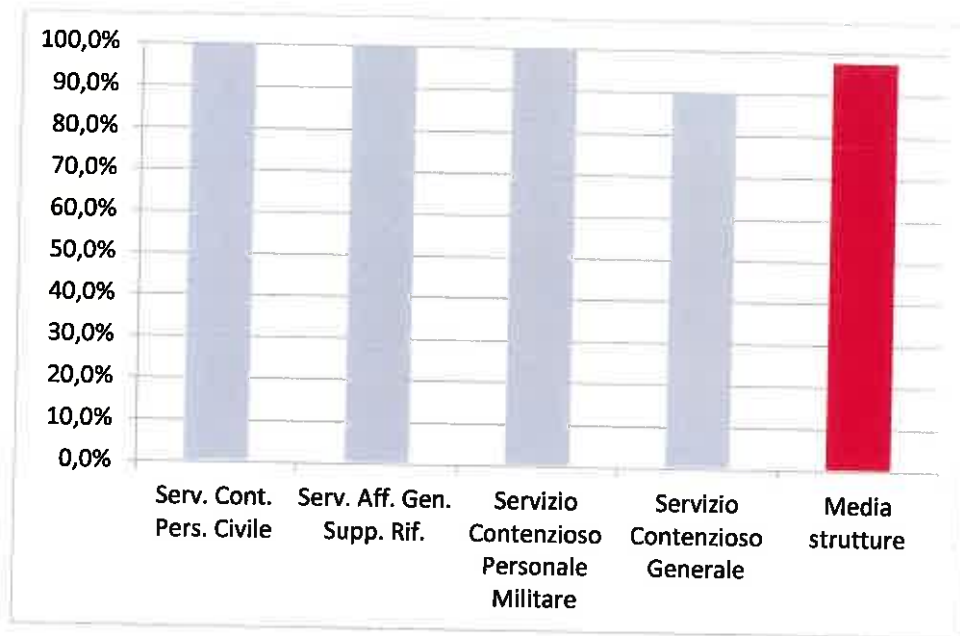
**Capi Dipartimento –  
Dirigenti dei Servizi autonomi (per le  
strutture centrali) –  
Dirigenti Strutture Decentrate –  
Dirigenti dei Servizi interni**

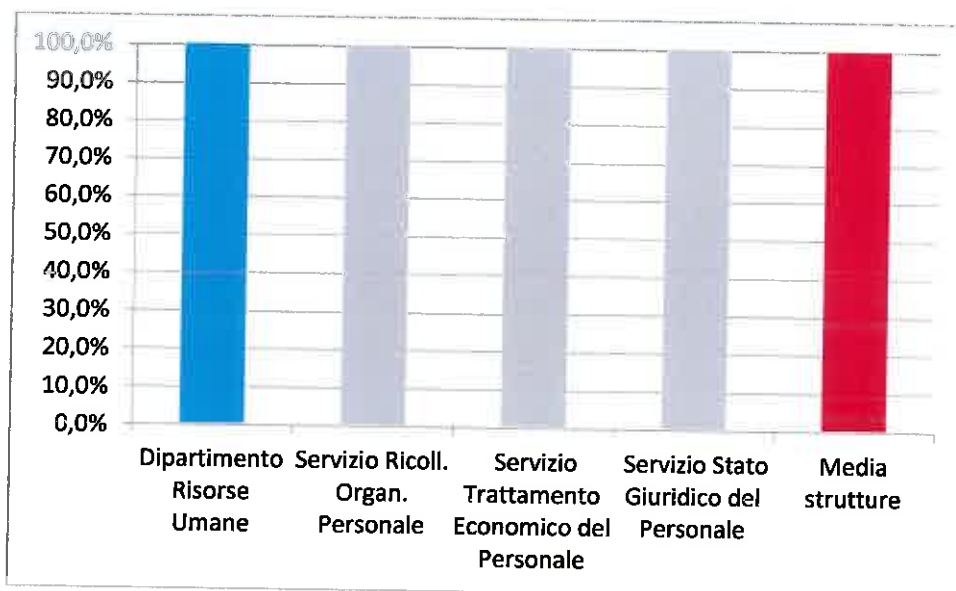
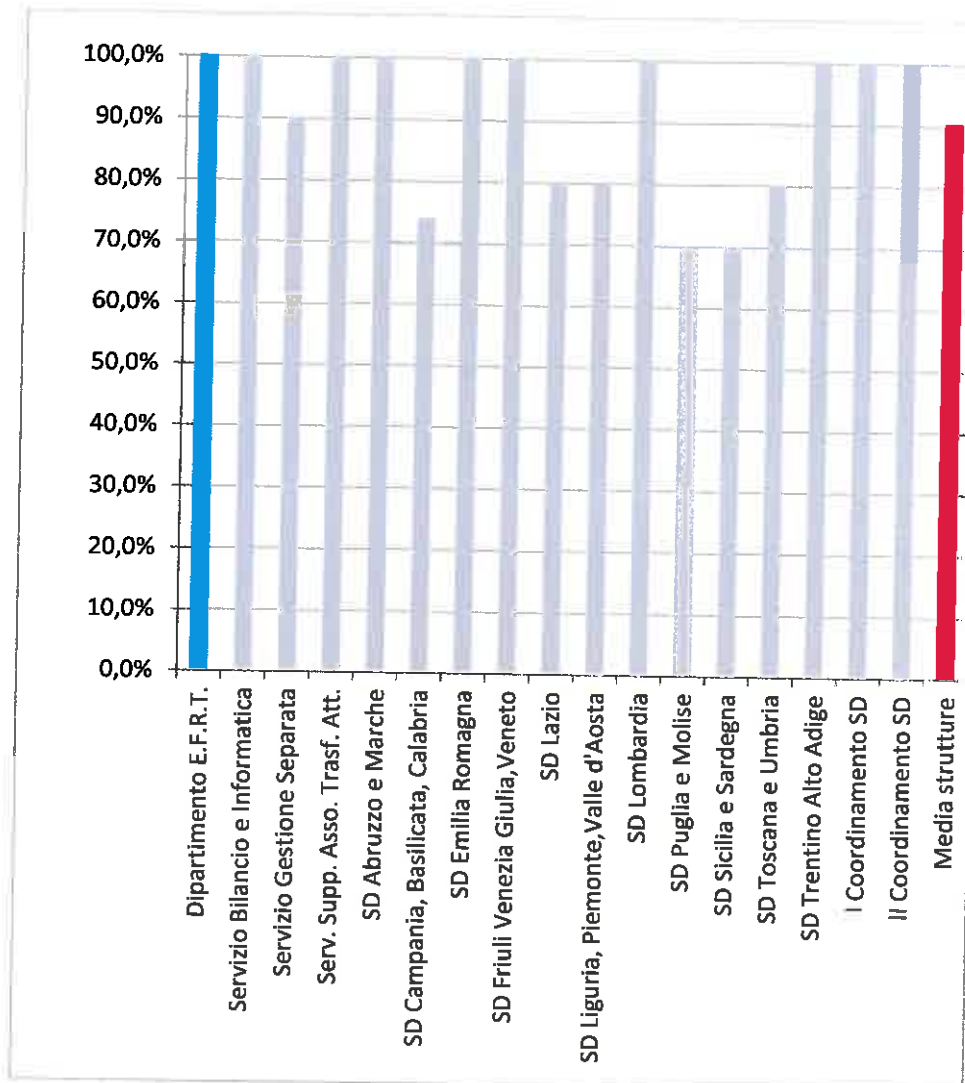
Da un'analisi dettagliata del grado di valutazione dei singoli obiettivi si evince una media degli obiettivi dell'ente pari al 97,5 % data dalla media ponderata tra il grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipartimenti e dei servizi autonomi.

In generale si è rilevata una media alta per struttura con n. 21 strutture che hanno realizzato gli obiettivi al 100% (pari al 64% delle strutture), con n. 6 strutture che hanno realizzato gli obiettivi da 90% al 99% (pari al 18% delle strutture), con n. 4 strutture che hanno realizzato gli obiettivi da 80% al 89% (pari al 12% delle strutture) e con n. 2 strutture che hanno realizzato gli obiettivi da 70% al 79% (pari al 6% delle strutture).



Già da questa prima analisi emerge con chiarezza un buon grado di valutazione degli obiettivi. Di seguito si riporta un istogramma della media di valutazione degli obiettivi per singola struttura distinguendo i servizi autonomi dai dipartimenti.





---

#### **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

---

L'attività di programmazione è stata svolta tenendo conto dei caratteri economico-finanziari desumibili dal ciclo di bilancio attuando comunque delle azioni improntate ad una maggiore efficienza ed economicità.

Inoltre l'Ente ha avviato una politica di integrazione organizzativa nel rispetto della funzione di strumentalità attribuita al d.lgs. 178/2012 al fine di supportare un avvio progressivo ed ordinato delle attività dell'Associazione.

---

#### **5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO GENERE**

---

L'Ente, pur non avendo sviluppato un bilancio di genere, ha posto sempre molta attenzione al tema legato alle pari opportunità di genere e/o ad attività che attengano al divieto di discriminazione.

---

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

---

### 6.1 – FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

---

L'Ufficio Programmazione e Controllo è la struttura demandata a svolgere all'interno dell'Ente un'attività di supporto per l'attuazione del ciclo della performance.

L'Ufficio, preso atto degli indirizzi strategici definiti con Delibera n. 4 del 22 gennaio 2016 dal Comitato dell'Ente Strumentale e degli obiettivi declinati dall'Amministratore con determinazione n. 2 del 28 gennaio 2016 e successivamente modificati con determinazione n. 102 del 19 dicembre 2016, ha proceduto ad avviare, in base alle indicazioni ricevute dall'Amministratore, un'attività di concertazione per la definizione degli obiettivi di PDO con i Dirigenti dei Servizi Autonomi e dei Dipartimenti.

Tale attività è stata sviluppata sulla base di due modelli:

- modello "top-down" in cui l'Amministratore ha proceduto alla definizione degli obiettivi e li ha declinati per ogni centro di responsabilità;
- modello "bottom-up" in cui gli attori della gestione titolari dei centri di responsabilità hanno partecipato alla formulazione e definizione degli obiettivi che, attraverso una serie di passaggi successivi, sono stati formalizzati dall'Amministratore.

L'adozione di una metodologia di definizione degli obiettivi di gestione di tipo "misto", quale quella adottata dall'Ente, ha consentito, nella fase di negoziazione tra l'Amministratore e i Centri di responsabilità, di giungere ad una condivisione degli obiettivi da raggiungere in funzione delle priorità dell'Ente.

Gli obiettivi sono stati suddivisi in obiettivi strategici ed obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale e sono stati sviluppati attraverso le schede di dettaglio contenenti specifiche aree per la descrizione degli obiettivi, la definizione del



piano dei tempi e l'individuazione di parametri di valutazione temporali e quantitativi.

L'attività di misurazione della realizzazione degli obiettivi è stata effettuata secondo i principi previsti dal Sistema di Valutazione.

Ad oggi si è conclusa la valutazione finale degli obiettivi assegnati alle diverse strutture.

## **6.2 – PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

---

Punto di forza del percorso avviato dall'Ente è aver definito il ciclo delle performance basato su una stretta concatenazione tra diversi livelli di programmazione e una maggiore correlazione tra programmazione, realizzazione, valutazione, controllo e rendicontazione.