



*Ministero della Salute*

**AGGIORNAMENTO**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL**  
**MINISTERO DELLA SALUTE**

Allegato al Decreto ministeriale del 31 gennaio 2025

## Sommario

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b> .....	6
2.1 Caratteristiche distintive del Ministero della salute. ....	6
2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	10
2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale .....	16
2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema .....	18
2.5 Benessere organizzativo .....	19
2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema.....	19
<b>3. PROCESSO DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	20
3.1 Pianificazione strategica e operativa.....	20
3.2. Programmazione dell'attività istituzionale.....	23
3.3 Misurazione della performance organizzativa .....	26
3.4 Valutazione della performance organizzativa e rendicontazione .....	27
3.5 Partecipazione utenti esterni e interni. Il modello del Ministero della salute.....	29
3.5.1 Soggetti e ruoli.....	32
3.5.2 Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte .....	34
3.5.3 Finalità ed effetti della valutazione partecipativa .....	34
3.5.4 Processo e tempi .....	34
3.5.5 Strumenti e metodi da adottare.....	37
3.5.6 Privacy e sicurezza .....	37
3.5.7 Scala di sviluppo della valutazione partecipativa .....	37
<b>4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b> .....	39
<b>5. MODALITA' di RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.</b> .....	41
<b>6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b> .....	42
<b>7. MODALITA' DI RACCORDO CON LA SEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE</b> .....	44

## **1. INTRODUZIONE.**

Il presente documento costituisce aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero della salute (Sistema) adottato con decreto ministeriale 18 dicembre 2018.

Il Sistema è ispirato ai principi generali stabiliti nell'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 concernenti la misurazione e la valutazione della performance, vale a dire: "miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il Sistema rappresenta lo strumento attraverso il quale il Ministero della salute regola il funzionamento del ciclo della performance, afferente alla propria missione istituzionale, nelle singole fasi e funzioni in cui si articola, ossia programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, definendo i ruoli e le responsabilità di ciascuno degli attori coinvolti nelle dette fasi e funzioni, nonché le modalità, la tempistica, le tecniche, le risorse e i processi che ne assicurano il corretto svolgimento.

Il miglioramento dei risultati raggiunti da qualsiasi amministrazione, in termini di efficienza, efficacia e creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, può essere perseguito in virtù di un corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, dove per:

- programmazione si intende la definizione anticipata delle linee direttive per il conseguimento degli obiettivi;
- misurazione si intende l'attività di quantificazione e parametrizzazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti;
- valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, considerati i fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore programmato di riferimento;
- rendicontazione si intende quel processo di consuntivazione delle risorse effettivamente sostenute per la realizzazione degli obiettivi medesimi.

In un'organizzazione complessa, qual è quella del Ministero della salute, il Sistema deve tendere a determinare un legame tra le politiche di sviluppo, le attitudini e i comportamenti idonei a portarle a compimento, creando una forte relazione funzionale fra le persone e il lavoro in un contesto di pianificazione strategica e programmazione per obiettivi.

Sulla base del d.lgs. n. 150 del 2009, come modificato dal d.lgs. n. 74 del 2017, l'adozione del Sistema rappresenta, dunque, non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento che faccia emergere la connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati dell'amministrazione.

L'aggiornamento del presente Sistema è stato effettuato avendo riguardo al nuovo assetto organizzativo di cui si è dotato il Ministero della salute con decreto del presidente del consiglio dei ministri 30 ottobre 2023, n. 195 e con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 2023, n. 196, che prevede un'articolazione in dipartimenti e direzioni generali, cui si aggiunge l'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza.

L'aggiornamento in parola ha riguardato, tra l'altro, il recepimento della normativa e delle linee guida di seguito riportate:

- linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni n. 4 del novembre 2019;
- linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019;
- linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance;
- regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO);
- regolamento di cui al decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica 30 giugno 2022 recante definizione del contenuto del PIAO;
- nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023;
- decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222 recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'articolo 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n. 227.

Inoltre, l'esperienza applicativa dei precedenti sistemi adottati, con i decreti ministeriali 30 dicembre 2010 e 28 aprile 2015, nonché le proposte di miglioramento formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione, hanno avuto un ruolo significativo nella definizione del presente documento di aggiornamento.

Nei paragrafi che seguono, il Sistema è descritto avendo riguardo alle caratteristiche distintive e peculiari del Ministero della salute, nonché all'integrazione con il ciclo della performance dei temi afferenti a:

- contrasto e prevenzione della corruzione;
- promozione della trasparenza;
- promozione pari opportunità;
- effettiva inclusione sociale e possibilità di accesso alle persone con disabilità

Il Sistema definisce, altresì, il raccordo e l'integrazione con i sistemi informativi e di controllo in uso presso il Ministero della salute e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative alla sua applicazione.

## 2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### ***2.1 Caratteristiche distintive del Ministero della salute.***

In via preliminare, rileva evidenziare che il governo del sistema sanitario è materia concorrente tra lo Stato e le Regioni in quanto, secondo l'articolazione delle competenze sancita dalla Costituzione italiana, la funzione sanitaria pubblica è esercitata da due livelli di governo: lo Stato, che definisce i livelli essenziali di assistenza (LEA) e l'ammontare complessivo delle risorse finanziarie necessarie al loro finanziamento e le Regioni, che hanno il compito di organizzare i rispettivi Servizi sanitari regionali (SSR) e garantire l'erogazione delle relative prestazioni nel rispetto dei LEA.

La Costituzione riserva alla competenza esclusiva dello Stato la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti sul territorio nazionale (art. 117, c. 2, lett. m), la profilassi internazionale, art. 117, c. 2, lett. q), la determinazione dei principi fondamentali nelle materie di competenza concorrente), tra cui la tutela della salute e la ricerca scientifica.

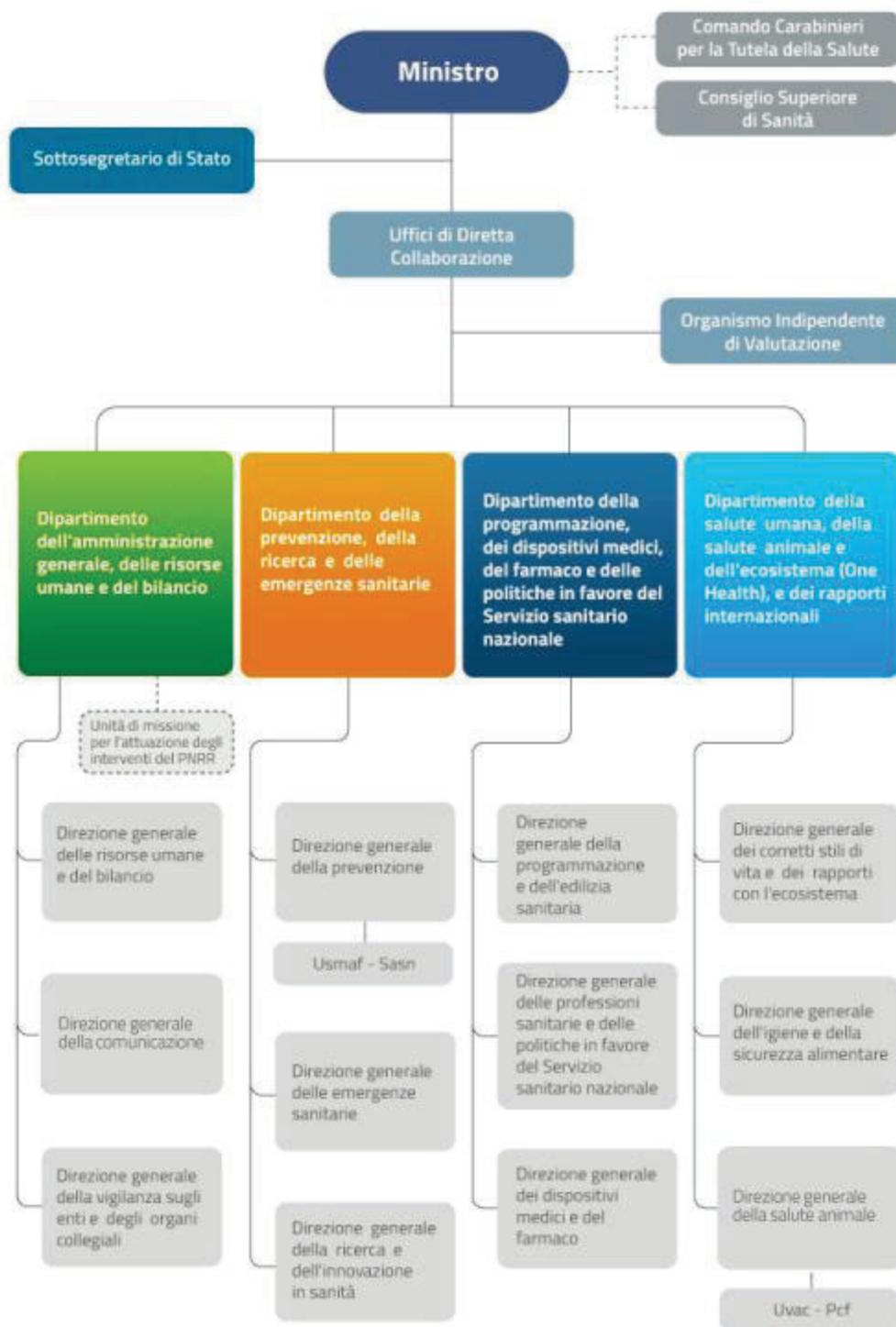
In base all'articolo 47-bis del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, nell'ambito e con le finalità di salvaguardia e di gestione integrata dei servizi socio-sanitari e della tutela dei diritti alla dignità della persona umana e alla salute, il Ministero della salute svolge le funzioni spettanti allo Stato in materia di tutela della salute umana, di coordinamento del Sistema sanitario nazionale, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze per tutti i profili di carattere finanziario, di sanità veterinaria, di tutela della salute nei luoghi di lavoro, di igiene e sicurezza degli alimenti, di contrasto di ogni emergenza sanitaria, nonché ogni iniziativa volta alla cura delle patologie epidemico-pandemiche emergenti.

Il successivo articolo 47-ter del citato d. lgs. n. 300 del 1999, raggruppa le suddette funzioni di spettanza statale nelle seguenti aree funzionali:

- ordinamento sanitario: indirizzi generali e coordinamento in materia di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione delle malattie umane, ivi comprese le malattie infettive e diffuse; prevenzione, diagnosi e cura delle affezioni animali, ivi comprese le malattie infettive e diffuse e le zoonosi; programmazione tecnico-sanitaria di rilievo nazionale e indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività tecniche sanitarie regionali, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze per tutti i profili attinenti al concorso dello Stato al finanziamento del Servizio sanitario nazionale, anche quanto ai piani di rientro Regionali; rapporti con le organizzazioni internazionali e l'Unione europea; ricerca scientifica in materia sanitaria;

- tutela della salute umana e sanità veterinaria: tutela della salute umana anche sotto il profilo ambientale, controllo e vigilanza sui farmaci, sostanze e prodotti destinati all'impiego in medicina e sull'applicazione delle biotecnologie; adozione di norme, linee guida e prescrizioni tecniche di natura igienico-sanitaria, relative anche a prodotti alimentari; organizzazione dei servizi sanitari, professioni sanitarie, concorsi e stato giuridico del personale del Servizio sanitario nazionale, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze per tutti i profili di carattere finanziario; polizia veterinaria; tutela della salute nei luoghi di lavoro ;
- monitoraggio della qualità delle attività sanitarie regionali con riferimento ai livelli essenziali delle prestazioni erogate.

In ultimo, l'articolo 47-quater del predetto d. lgs. n. 300 del 1999 e il regolamento di cui al d.p.c.m. n. 196 del 2023, stabiliscono la nuova organizzazione del Ministero della salute, illustrata dalla figura che segue:



Dall'analisi della richiamata normativa è possibile rilevare che le funzioni caratterizzanti la missione istituzionale del Ministero della salute, che riguardano in prevalenza l'ordinamento sanitario (indirizzi generali e coordinamento; programmazione tecnico-sanitaria di rilievo nazionale; indirizzo,

coordinamento e monitoraggio delle attività tecniche sanitarie regionali), il controllo, la vigilanza e la polizia, l'organizzazione del Servizio Sanitario Nazionale, l'adozione di norme, di linee guida e di prescrizioni tecniche di natura igienico-sanitaria, il monitoraggio delle attività sanitarie regionali.

Si tratta, dunque, in particolare di funzioni il cui esercizio si esplica attraverso lo svolgimento di attività di carattere generale, con effetti che impattano sull'intera collettività del Paese, rendendo così la loro valutazione partecipativa non compiutamente applicabile, stante i limiti oggettivi derivanti dalla difficoltà di operare una circostanziata individuazione dei soggetti (attori) e loro coinvolgimento in tutte le fasi del ciclo della performance atteso il numero elevato degli stessi e il loro marcato carattere di eterogeneità.

Alcune funzioni collegate alla missione istituzionale del Ministero, invece, si concretizzano in servizi pubblici che si prestano a essere oggetto di valutazione partecipativa.

Per quanto concerne le caratteristiche distintive dell'organizzazione del Ministero della salute, si evidenzia che le strutture amministrative sono articolate a livello centrale e periferico con dotazioni di personale in possesso di competenze multidisciplinari e ciò implica riflessi nella definizione di sistemi di valutazione della performance, anche a livello individuale.

Inoltre, si sottolinea come alcune unità organizzative realizzano attività a valenza normativo-tecnica o indirizzo-programmatica, con impatto sul sistema salute del Paese, mentre altre erogano direttamente servizi al cittadino, imprese e associazioni categoria.

Ulteriore carattere distintivo del Ministero va ravvisato nella presenza, oltre che della dirigenza di I e II fascia, anche della dirigenza sanitaria.

In fase di pianificazione e programmazione, particolare rilievo sarà dato alla definizione di indicatori di outcome, di complessa individuazione da costruire in un'ottica che dovrà tener conto dei reali bisogni dei cittadini, da condividere con gli altri attori del processo a livello regionale.

Nel documento sono descritte anche le procedure che consentono di potenziare i sistemi per una migliore accessibilità alla comprensione dello stato della performance da parte dei portatori di interesse interni ed esterni all'Amministrazione.

## ***2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.***

Il presente paragrafo è dedicato alla definizione della metodologia per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del d. lgs. n. 150 del 2009.

In base a detta disposizione normativa, le attività finalizzate alla misurazione e valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità, di diritti e di doveri, di trasparenza dell'operato e dei risultati delle amministrazioni pubbliche, nonché delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa, consente di migliorare i risultati raggiunti da qualsiasi amministrazione, in termini di efficienza, efficacia e di creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Infatti, ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. 150 del 2009, il Sistema di misurazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, vale a dire la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Al fine di procedere alla definizione della metodologia concernente il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della salute, occorre soffermarsi e contestualizzare, rispetto alla realtà dell'amministrazione, i quattro elementi che lo costituiscono e che sono i seguenti:

- le unità di analisi della misurazione;
- gli indicatori;
- il passaggio dalla misurazione alla valutazione;
- la partecipazione di cittadini e utenti.

Gli ultimi due elementi sono definiti nel successivo paragrafo 3 afferente al processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa.

Si evidenzia che la definizione delle unità di analisi per la misurazione della performance organizzativa è formulata sulla base delle attività che contraddistinguono la missione istituzionale del Ministero della salute.

Esse sono costituite da un insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa dell'amministrazione, caratterizzato da:

- un output chiaramente identificabile, che può essere un prodotto o un servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo).
- input, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output, che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

L'attività è un utile elemento per la misurazione e valutazione della performance in quanto è più stabile rispetto alla struttura organizzativa, consente di avere un quadro di che cosa fa l'amministrazione e, ove possibile, di effettuare il confronto fra le amministrazioni.

Fin dalla sua costituzione, il Ministero della salute ha effettuato una dettagliata mappatura delle proprie attività istituzionali, in relazione alle funzioni statali in materia di tutela della salute umana, di coordinamento del Sistema sanitario nazionale, di sanità veterinaria, di tutela della salute nei luoghi di lavoro, di igiene e sicurezza degli alimenti, di contrasto di ogni emergenza sanitaria, nonché ogni iniziativa volta alla cura delle patologie epidemico-pandemiche emergenti.

Nel tempo la predetta mappatura è stata aggiornata in base alle norme che hanno ad esso attribuito nuove funzioni in attuazione degli articoli 32 e 117 della Costituzione e dei vincoli derivanti dall'ordinamento europeo e dagli obblighi internazionali.

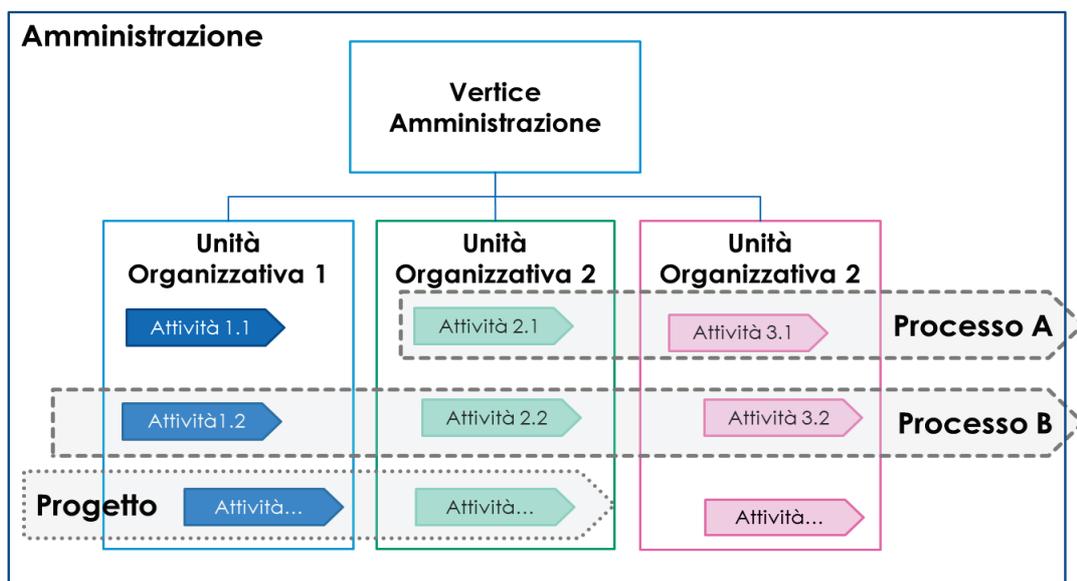
L'utilizzo delle attività come elemento di riferimento per la misurazione della performance organizzativa del Ministero ha consentito, nel momento del cambiamento organizzativo, di trasferire la responsabilità della performance, associata ad una data attività, da un'unità organizzativa all'altra.

Inoltre, è in uso presso l'amministrazione un sistema informativo denominato Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC) che consente, per ciascun ufficio non generale e per le attività di propria competenza, di rilevare l'impegno di ciascun dipendente nello svolgimento delle attività afferenti all'ufficio di appartenenza, nonché i prodotti realizzati, ove già individuati.

Le suddette attività sono utilizzate come elemento di riferimento per la misurazione della performance organizzativa del Ministero della salute in relazione alle seguenti unità di analisi:

- alla amministrazione nel suo complesso;
- alle singole unità organizzative costituite dagli uffici generali e non generali dell'amministrazione secondo la organizzazione definita nel vigente regolamento ovvero Dipartimenti, Direzioni Generali, Uffici centrali o periferici;
- ai processi definiti come una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative.
- ai progetti costituiti da un insieme di attività finalizzate a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo.

Nella figura che segue è possibile avere un quadro generale di come le attività possono costituire l'unità elementare comune a tutte le predette unità di analisi:



Prima di procedere alla definizione della metodologia utilizzata per la misurazione della performance organizzativa per ciascuna delle citate unità di analisi, occorre segnalare che la performance organizzativa del Ministero è costituita dagli obiettivi specifici/strategici, operativi strategici e istituzionali riferiti alle citate attività in cui si concretizza l'esercizio delle summenzionate funzioni statali.

I predetti obiettivi sono costruiti nel rispetto di quanto stabilito all'articolo 5, commi 2 e 2 bis, del d. lgs. n. 150 del 2009, in base al quale gli stessi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Inoltre, gli obiettivi, anche nell'ottica di una corretta allocazione delle risorse, assicurano l'effettiva inclusione sociale e le possibilità di accesso delle persone con disabilità.

Gli obiettivi possono, altresì, essere legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche in lavoro da remoto e agile e orientati al miglioramento delle performance in termini di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa.

In relazione alla amministrazione nel suo complesso, la misurazione della performance organizzativa è effettuata rilevando la media ponderata del grado di realizzazione complessivo di tutti gli obiettivi specifici/strategici, operativi strategici e istituzionali assegnati ai dipartimenti, determinato avendo riguardo al valore assunto a consuntivo dagli indicatori scelti per la misurazione degli stessi obiettivi. La misurazione della performance organizzativa riferita alle singole unità organizzative costituite dagli uffici generali e non generali dell'amministrazione secondo l'organizzazione definita nel vigente regolamento è effettuata:

- per i dipartimenti: rilevando la media ponderata del grado di realizzazione complessivo degli obiettivi specifici/strategici, operativi strategici e istituzionali allo stesso assegnati avendo

riguardo al valore assunto a consuntivo dagli indicatori scelti per la misurazione degli stessi obiettivi;

- per le direzioni generali o strutture equiparate: rilevando la media ponderata del grado di realizzazione complessivo degli obiettivi specifici/strategici, operativi strategici e istituzionali alla stessa assegnati avendo riguardo al valore assunto a consuntivo dagli indicatori scelti per la misurazione degli stessi obiettivi;
- per gli uffici non generali rilevando la media ponderata del grado di realizzazione complessivo degli obiettivi operativi strategici e istituzionali allo stesso assegnati avendo riguardo al valore assunto a consuntivo dagli indicatori scelti per la misurazione degli stessi obiettivi.

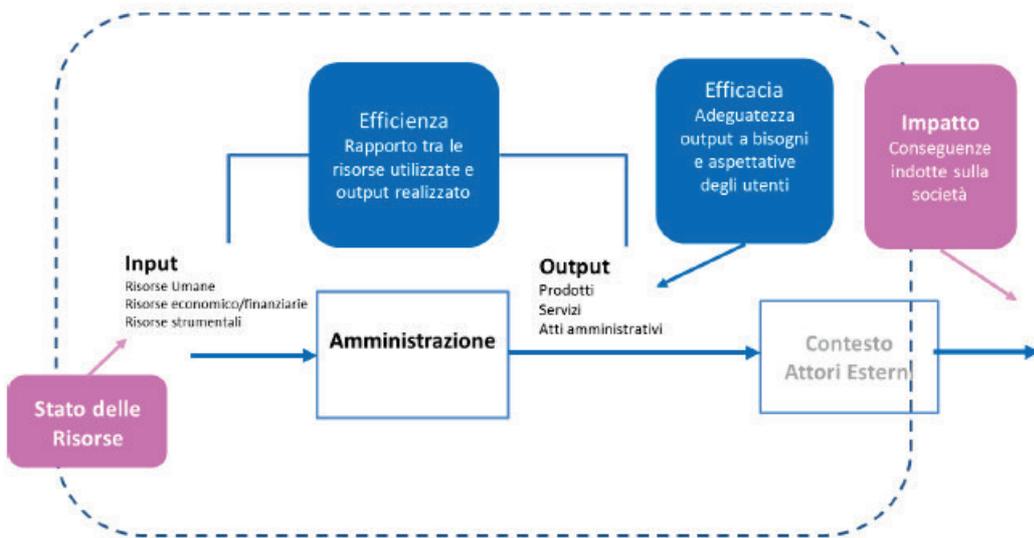
La misurazione della performance organizzativa dei processi e progetti potrà essere attivata, ove richiesto, nei documenti di pianificazione e programmazione e in eventuali atti successivi adottati dal titolare del Centro di responsabilità o dal Direttore generale, nei quali sarà definita la metodologia, nonché i soggetti responsabili e i rispettivi ruoli in ordine al ciclo di gestione degli stessi.

Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione della performance organizzativa e sono intesi come misure sintetiche, tipicamente espresse in forma quantitativa, composte da una o più variabili e in grado di riassumere l'andamento dell'obiettivo a cui si riferiscono.

Le principali dimensioni degli indicatori da utilizzare per la misurazione della performance organizzativa, che coprono tutti gli ambiti riportati dal predetto art. 8, comma 1, del d. lgs. 150 del 2009 come modificato dal d. lgs. 74 del 2017, sono:

- indicatori dello stato delle risorse: misurano in termini quantitativi e qualitativi le risorse tangibili e intangibili a disposizione del Ministero, necessarie a svolgere le attività assegnate;
- indicatori di efficienza: misurano la capacità di realizzare attività o servizi minimizzando l'impiego di risorse (ivi compreso il tempo);
- indicatori di efficacia: esprimono l'adeguatezza dei risultati rispetto agli obiettivi programmati o rispetto alle necessità degli utenti (efficacia interna o esterna);
- indicatori di impatto: esprimono l'effetto atteso o generato, in termini di creazione di valore pubblico o di miglioramento del livello di benessere economico sociale, sui destinatari diretti o indiretti di un'azione, di una politica o di un servizio nel medio-lungo termine.

Nella figura che segue sono illustrate in modo organico le suddette dimensioni degli indicatori afferenti alla performance organizzativa.



Il set degli indicatori multidimensionali scelti dall'amministrazione per la misurazione dei propri obiettivi dovrà essere caratterizzato da:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili l'amministrazione seleziona quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. L'impatto e l'efficacia sull'utente interno e esterno sono un elemento guida per la precisione.
- completezza, intesa come la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione. L'incompletezza e la scarsa precisione hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione che su quella di misurazione e valutazione. In fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo. In fase di misurazione e valutazione possono, invece, comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori target previsti e risultati effettivi.
- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; il processo di misurazione e valutazione, per mantenere il proprio significato all'interno dell'organizzazione, deve completarsi con una tempistica predefinita;
- misurabilità, costituita dalla capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. Sotto questo profilo sono fortemente sconsigliati giudizi qualitativi espressi dagli attori del processo, indicatori quantitativi privi di presidio da parte

delle strutture deputate al supporto all'organizzazione e, più in generale, l'utilizzo di fonti interne non legate a sistemi informativi strutturati, o esterne non ufficiali o ancora autodichiarazioni.

Nel successivo paragrafo 3 è descritto il passaggio dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa e la valutazione partecipativa dei cittadini e utenti, nonché le fasi del processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della detta performance, rispetto alle quali è definita la relativa tempistica, i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle stesse, i risultati, gli strumenti e le tecniche di gestione.

### ***2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150 del 2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi dimostrati dall'individuo che opera nell'organizzazione; in altre parole, il contributo fornito dal singolo dipendente al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi previsti nei documenti di pianificazione e programmazione e di specifici obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi collegati al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di riferimento.

Per il dettaglio sulla metodologia adottata si rimanda all'allegato 1, concernente il manuale operativo del sistema di valutazione del personale.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

VALUTATO	COSA SI VALUTA			VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CdR – ORGANISMO DI VERIFICA E CONTROLLO SULL'ASSISTENZA SANITARIA –	Contributo conseguimento Obiettivi generali, specifici e strategici <b>Peso: 40%</b>	Contributo conseguimento Obiettivi istituzionali <b>Peso: 40%</b> Obiettivi individuali <b>Peso: 10%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 10%</b>	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	
DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONI ISPETTIVE, DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA PRESSO UFFICIO DI GABINETTO	Obiettivo individuale <b>Peso: 90%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 10%</b>	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	
DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE STRUTTURA GENERALE	Contributo conseguimento Obiettivi generali, specifici e strategici <b>Peso: 40%</b>	Contributo conseguimento Obiettivi istituzionali <b>Peso: 40%</b> Obiettivi individuali <b>Peso: 10%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 10%</b>	DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CdR	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DIRIGENTE II FASCIA INCARICO TITOLARE DIRETTORE UFFICIO DIRIGENZIALE NON GENERALE- DIRIGENTE SANITARIO INCARICO TITOLARE UFFICIO DIRIGENZIALE NON GENERALE CORRISPONDENTE STRUTTURA COMPLESSA	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura (generali, specifici e strategici e istituzionali) <b>Peso: &gt;=60% e &lt;=80%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso: &lt;=20%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 20%</b>	DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CdR /DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE STRUTTURA GENERALE	DIREZIONE GENERALE DELLE RISORSE UMANE E DEL BILANCIO
DIRIGENTE CON INCARICO DI FUNZIONI ISPETTIVE, DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA	Obiettivi individuali <b>Peso: 80%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 20%</b>	DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CdR	TUTOR DI STRUTTURA GENERALE
DIRIGENTE SANITARIO	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura	Obiettivi individuali Obiettivi di gruppo	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CdR /DIRIGENTE I	

	Peso: =20%	Obiettivi individuali e di gruppo		FASCIA TITOLARE STRUTTURA GENERALE	
		Peso: =50%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III, II e I	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura <b>Peso: =30%</b>	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DIRIGENTE II FASCIA INCARICO TITOLARE DIRETTORE UFFICIO DIRIGENZIALE NON GENERALE- DIRIGENTE SANITARIO INCARICO TITOLARE UFFICIO DIRIGENZIALE NON GENERALE CORRISPONDENTE STRUTTURA COMPLESSA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		<b>Peso: =40%</b>			

## 2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Amministrazione procede dando la più ampia diffusione delle informazioni, sia sul fronte interno verso il personale che sul fronte esterno verso l'utenza, mediante la pagina dedicata alla "Performance" nella sezione "Amministrazione trasparente" del portale istituzionale.

Inoltre, per assicurare pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi centrali e periferiche, è resa disponibile sulla intranet un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di performance e i report periodici.

L'Amministrazione, poi, potrà prevedere l'erogazione di appositi corsi di formazione anche con modalità e-learning.

Verso l'utenza esterna l'Amministrazione intende garantire l'*accountability*, ossia la rendicontazione sociale nonché la trasparenza dell'operato e dei risultati, consentendo una verifica del livello di performance raggiunto attraverso la pubblicazione sul portale del Ministero della *Relazione sulla performance*.

## **2.5 Benessere organizzativo**

Per “benessere organizzativo” si intende lo stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

In letteratura è emerso che un’adeguata gestione dell’organizzazione favorisce buone relazioni umane, accrescendo l’affezione al lavoro e sviluppando il sentimento di utilità sociale, fattori che concorrono al raggiungimento dei risultati, sia in termini di efficacia che di efficienza.

Pertanto, l’Amministrazione sosterrà le iniziative per la promozione della cultura del benessere organizzativo e per la prevenzione del disagio in occasione di lavoro, consapevole che le stesse contribuiranno ad accrescere la performance e a innalzare i livelli prestazionali.

Inoltre, nell’attuare tali iniziative potranno essere individuate eventuali criticità e misure correttive utili per innalzare i livelli motivazionali e il senso di appartenenza, contribuendo ad aumentare la soddisfazione dell’utenza interna ed esterna all’Amministrazione.

L’Amministrazione potrà, altresì, prevedere obiettivi di performance collegati alla gestione del personale, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo e della qualità della vita nei luoghi di lavoro, alla cui definizione potranno contribuire, tra gli altri, anche il Comitato Unico di Garanzia e il Disability manager, in base alle tematiche di rispettiva competenza.

## **2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema.**

Il presente aggiornamento del Sistema si inserisce nel quadro del processo di miglioramento continuo, tenuto conto della sua esperienza applicativa, della intervenuta riorganizzazione e dell’ulteriore sviluppo dei sistemi informatici dedicati.

La realizzazione di eventuali indagini conoscitive e gli esiti di applicazione del sistema costituiranno la base per rilevare eventuali aspetti di criticità utili ai fini del continuo miglioramento del Sistema, mantenendo la possibilità di effettuare confronti omogenei nel tempo, agevolando l’orientamento dei destinatari del Sistema, l’Amministrazione nel suo complesso e gli attori interessati.

### **3. PROCESSO DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Nel presente paragrafo sono definite le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti nella gestione del processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica e operativa da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

#### ***3.1 Pianificazione strategica e operativa.***

L'attività di pianificazione strategica prende avvio con l'individuazione delle linee guida espresse dal Ministro nell'Atto di indirizzo elaborato in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali previste nel quadro del programma di Governo, con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, con il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di economia e finanza (DEF), con il Piano Nazionale delle Riforme (PNR), il Piano strutturale di Bilancio di medio termine e con la Nota di aggiornamento al DEF.

L'organo di indirizzo politico, su iniziativa dell'Ufficio di gabinetto e con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione e dell'amministrazione, individua le priorità politiche concernenti la missione istituzionale e le funzioni del Ministero della salute, che sono indicate nell'Atto di indirizzo, da adottarsi preferibilmente entro il termine per la predisposizione della Nota integrativa al disegno di legge di bilancio.

Il periodo aprile-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi specifici/strategici da parte dei titolari dei centri di responsabilità (CdR) – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV)– che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria - provvedono alla predisposizione contestuale della Nota integrativa al disegno della legge del bilancio di previsione.

La Nota integrativa, infatti, su iniziativa dell'OIV e con la collaborazione dei CdR e la condivisione dell'Ufficio Centrale di Bilancio e della Ragioneria Generale dello Stato, costituisce lo strumento che consente di collegare le missioni e i programmi del bilancio con gli obiettivi e gli indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

Gli indicatori da inserire nella Nota integrativa, in particolare, possono essere individuati anche in coerenza con quelli contenuti nei documenti di pianificazione e programmazione per lo stesso periodo, che meglio rappresentano gli obiettivi e il programma cui si riferiscono.

Entro la fine del mese di ottobre è attuata la “fase ascendente”: i titolari dei CdR propongono al Ministro gli obiettivi specifici/strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d’azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, tenendo conto, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CdR si sostanzia in obiettivi specifici/ strategici, articolati su un orizzonte triennale, che non devono essere genericamente riferiti all’amministrazione, ma vanno specificamente programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell’obiettivo specifico/strategico che si concludono nell’anno, sono corredati da un set di indicatori multidimensionali che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le attività del sistema di monitoraggio dei centri di costo ad essi riferibili.

Inoltre, nel percorso di proposta e definizione degli obiettivi specifici/strategici sono coinvolti anche i soggetti che sono chiamati, dalla normativa vigente, a formulare proposte in termini di obiettivi afferenti alle tematiche della prevenzione della corruzione, della trasparenza, della promozione delle pari opportunità e dell’equilibrio di genere, nonché della effettiva inclusione sociale e delle possibilità di accesso delle persone con disabilità.

Il mese di novembre è dedicato alla fase di definitivo “consolidamento” degli obiettivi specifici/strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l’OIV e i CdR .

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura della Direttiva generale sull’attività amministrativa e la gestione per l’anno successivo. La fase di “consolidamento” e la fase di stesura della Direttiva risentono dell’andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, il Ministro emana la Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione, che conclude l’attività di pianificazione strategica e dà avvio all’attività di controllo dei risultati.

Nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, la Direttiva generale declina, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, le priorità

politiche in obiettivi specifici/strategici, da assegnare alle unità organizzative dirigenziali di primo livello (dipartimenti), articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di monitoraggio dei centri di costo interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente Direttiva.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte.

<b>Fasi</b>	<b>Risultati</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Normativa / strumenti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase discendente	Schema atto di indirizzo	Ufficio di gabinetto, OIV e amministrazione,	Programma di Governo Documento di economia e finanza Disegno di Legge di Bilancio Incontri di condivisione	Da aprile a settembre
	Adozione Atto di indirizzo	Ministro		Entro il mese di settembre
Fase ascendente	Proposta obiettivi specifici/strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	CdR /OIV/ Comitato unico di garanzia, Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza, Disability manager	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi specifici/strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	OIV/ CdR / Comitato unico di garanzia, Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza, Disability manager	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	30 novembre
Emanazione direttiva	Predisposizione direttiva	Ministro OIV		15 dicembre
	Emanazione direttiva	Ministro	Atto di indirizzo, esiti della fase di consolidamento	entro 10 giorni dalla pubblicazione legge di bilancio

### **3.2. Programmazione dell'attività istituzionale**

L'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), documento unico di programmazione e *governance* che assorbe molti dei Piani che le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

Con il regolamento di cui al decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica del 30 giugno 2022, è stato disciplinato il contenuto del PIAO che è suddiviso in sezioni tra le quali quelle che riguardano la programmazione sono:

- il Valore Pubblico che presenta, tra l'altro, gli obiettivi specifici/strategici triennali definiti nella direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione adottata dal Ministro.
- la Performance che è finalizzata, in particolare, alla programmazione annuale degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Il presente paragrafo si occupa della programmazione dell'attività istituzionale svolta dalle strutture amministrative per alimentare, in particolare, la sezione performance del PIAO.

Entro la metà del mese di dicembre i CdR elaborano, con il supporto dell'OIV, una proposta, da sottoporre alla valutazione del Ministro per il tramite dell'Ufficio di Gabinetto, relativa agli obiettivi e agli indicatori di performance di efficienza e di efficacia afferenti alle attività istituzionali di competenza delle direzioni generali in cui gli stessi sono articolati.

Alla elaborazione della predetta proposta contribuiscono anche i soggetti che sono chiamati, dalla normativa vigente, a formulare proposte in termini di obiettivi afferenti alle tematiche della prevenzione della corruzione, della trasparenza, della promozione delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere, nonché della effettiva inclusione sociale e delle possibilità di accesso delle persone con disabilità.

I predetti obiettivi sono costruiti secondo una fase ascendente che vede coinvolti il personale dirigente e non dirigente afferente al CdR, alle rispettive direzioni generali e agli uffici non generali in cui le stesse sono articolate.

Entro la fine del mese di ottobre, il dirigente con incarico di direzione di un ufficio di livello non generale, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura di diretta responsabilità e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema di Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC). Può trattarsi di attività correlate sia ad obiettivi istituzionali che a obiettivi specifici/strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente con incarico di direzione di un ufficio di livello generale e con lo stesso condivise entro la metà del mese di novembre e riportano l'indicazione di un set di indicatori multidimensionali, nonché dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati e dei target da raggiungere.

Entro la fine del mese di novembre, i dirigenti con incarico di direzione di un ufficio di livello generale consolidano gli obiettivi e gli indicatori con i titolari dei CdR, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e del set di indicatori multidimensionali per la misurazione;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti titolari di un incarico di direzione di ufficio di livello non generale ;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, a supporto della proposta formulata in ordine agli obiettivi del PIAO, i titolari del CdR e i dirigenti titolari di un incarico di direzione di un ufficio di livello generale predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse, rispettivamente, ai dirigenti titolari di un incarico di direzione di un ufficio di livello generale e ai dirigenti titolari di un incarico di direzione di ufficio di livello non generale (bozze direttive di 2° e 3° livello).

Il Ministro, nel corso del mese di gennaio, approva la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (direttiva di 1° livello) e, successivamente, entro il 31 gennaio, adotta il PIAO, che è pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e sul sito istituzionale del Ministero della salute.

Entro 10 giorni dall'adozione del PIAO i titolari dei CdR emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti titolari di un incarico di direzione di un ufficio di livello generale, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi (direttiva di 2° livello).

Entro 10 giorni dall'emanazione del decreto dei titolari dei CdR, i dirigenti titolari di un incarico di direzione di un ufficio di livello generale emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle

proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi (direttiva di 3° livello).

Gli obiettivi di cui al presente paragrafo, corredati dagli indicatori, dai pesi e dai target corrispondenti, sono a regime inseriti nel sistema di controllo di gestione per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

La tabella che segue riepiloga gli step di programmazione sinora descritti in riferimento all'attività istituzionale delle strutture amministrative.

<b>Fasi</b>	<b>Risultati</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase ascendente	Definizione proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Dirigente titolare ufficio non generale e relativo personale	31 ottobre
	Presentazione e condivisione proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Dirigente titolare ufficio generale e Dirigenti titolari degli afferenti uffici non generali	15 novembre
	Consolidamento obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Dirigente titolare CdR e Dirigenti titolari degli afferenti uffici generali	30 novembre
	Presentazione Ministro proposta obiettivi istituzionali	Dirigente titolare CdR, OIV, Ufficio di Gabinetto, Comitato unico di garanzia, Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza, Disability manager	15 dicembre

Fase discendente	Bozza di direttiva di 2° e 3° livello	Dirigente titolare CdR e Dirigenti titolari degli afferenti uffici generali	dicembre
Consolidamento	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Ministro / OIV/ Ufficio di gabinetto	31 gennaio
	Direttiva 2° livello	Dirigente titolare CdR	Entro 10 giorni adozione PIAO
	Direttiva 3° livello	Dirigenti titolare ufficio generale	Entro 10 giorni adozione direttiva 2° livello

### **3.3 Misurazione della performance organizzativa**

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di monitoraggio della Direttiva, i dati necessari dai Titolari dei CdR attraverso un'opportuna reportistica.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio e alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi specifici/strategici, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi programmati.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, ciascun Titolare di CdR produce, per il tramite della piattaforma informativa dedicata, un report inerente gli esiti, dallo stesso validati/confermati, del monitoraggio obiettivi specifici/strategici per il trimestre di riferimento, che sono oggetto di verifica da parte dell'OIV, allo scopo di acquisire la documentazione dimostrativa del valore a consuntivo degli indicatori adottati, nonché di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e le modalità degli interventi correttivi posti in essere.

Tali interventi possono consistere nella rimodulazione e/o nella modifica dell'obiettivo interessato, da proporre a cura del soggetto assegnatario dello stesso nel rispetto delle indicazioni previste nella direttiva di assegnazione e del termine definito dall'OIV con nota inviata ai titolari dei CdR.

Il predetto report è costruito sulla base dei dati inseriti sulla citata piattaforma dai responsabili degli uffici dirigenziali non generali assegnatari degli obiettivi operativi/strategici definiti in direttiva e validati dai direttori generali responsabili della direzione generale a cui afferiscono i predetti uffici non generali.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione degli obiettivi generali, specifici/strategici, ha luogo la misurazione degli obiettivi assegnati ai responsabili delle strutture nello svolgimento dell'attività istituzionali.

Al termine del semestre ciascun Titolare di CdR produce, per il tramite piattaforma informativa dedicata, un report inerente gli esiti, dallo stesso validati/confermati, del monitoraggio degli obiettivi relativi alle attività istituzionali per il periodo di riferimento sulla base dei dati inseriti dai responsabili degli Uffici dirigenziali non generali e validati dai Direttori generali responsabili della direzione generale a cui si riferiscono i predetti uffici, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, nonché ogni informazione documentale a supporto, comunicandoli all'OIV.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV, anche sulla base dei dati forniti dalla Direzione generale delle risorse umane e del bilancio attraverso il sistema informatizzato, effettua la misurazione della performance organizzativa concernente gli obiettivi specifici/strategici e istituzionali, riferendone gli esiti al Ministro su base semestrale.

### ***3.4 Valutazione della performance organizzativa e rendicontazione***

In linea con l'articolo 7 del d. lgs. n.150 del 2009, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) dall'OIV cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Nel presente paragrafo è descritta la valutazione della performance organizzativa svolta dall'OIV, dai dirigenti dell'amministrazione, nonché quella riguardante gli eventuali processi e progetti, rinviando al paragrafo che segue la descrizione concernente la valutazione partecipativa effettuata dai cittadini o dagli altri utenti finali.

La fase di valutazione della performance organizzativa si conclude con l'individuazione, per ogni obiettivo programmato, di un punteggio inerente al suo grado di raggiungimento che potrebbe differire rispetto a quello effettivamente rilevato nel corso della misurazione.

In particolare, potrebbe emergere uno scostamento tra il risultato effettivamente raggiunto e il risultato programmato in relazione al quale sono analizzate e contestualizzate le cause che possono essere costituite da;

- fattori esogeni, non direttamente controllabili dal responsabile dell'obiettivo;
- fattori endogeni, controllabili dal responsabile dell'obiettivo che però hanno assunto valori differenti rispetto a quanto definito in fase di pianificazione e programmazione, a seguito del verificarsi di criticità/rischi identificati nella predetta fase.

La valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso svolta dall'OIV si basa sui seguenti elementi:

- analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai valori programmati costituenti la performance organizzativa complessiva dell'amministrazione;
- esiti disponibili e significativi delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- analisi degli eventuali mutamenti di contesto in cui ha operato dell'amministrazione, delle eventuali difficoltà o opportunità incontrate, contestualizzando i risultati raggiunti e gli scostamenti verificatisi.

L'OIV effettuerà la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici/strategici e operativi/strategici sulla base dei dati, validati dai Direttori generali e confermati dai Capi Dipartimento nel rispetto della tempistica definita per la misurazione, contenuti nei report presenti nel sistema di monitoraggio in uso e oggetto di verifica da parte dello stesso Organismo.

I Capi dipartimento e i Direttori generali realizzeranno la valutazione della performance organizzativa riguardante le singole unità organizzative di rispettiva competenza sulla base dei dati rilevati, nel rispetto della tempistica definita per la misurazione, nel sistema di monitoraggio in uso afferenti al grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali, assegnati e declinati con le direttive di II e III livello, comunicandone gli esiti all'OIV che potranno essere oggetto di verifica a campione. La valutazione della performance organizzativa dei processi e progetti eventualmente attivati verrà effettuata secondo le indicazioni definite nei documenti di pianificazione e programmazione che li hanno previsti.

Gli esiti delle valutazioni che precedono potranno essere utilizzati per il miglioramento organizzativo, la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione e la valorizzazione delle risorse umane.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa definito a seguito delle predette valutazioni, confluirà nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance. Ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b, del d.lgs. 150 del 2009, la Relazione annuale sulla performance è approvata entro il 30 giugno dal Ministro e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art. 14 del medesimo d.lgs. 150 del 2009.

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

I predetti risultati organizzativi saranno inseriti anche nella relazione prevista dal comma 68 dell'articolo 3 della legge 24 dicembre 2007, n. 244, che entro il 15 giugno di ogni anno il Ministro trasmette alle Camere.

### ***3.5 Partecipazione utenti esterni e interni. Il modello del Ministero della salute***

Il d. lgs. n. 150 del 2009, come modificato dal d. lgs. n.74 del 2017, agli articoli 7, comma 2, lett. c), 8 e 19 bis, disciplina il coinvolgimento dei cittadini, degli utenti e degli altri stakeholder nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In particolare, le citate disposizioni delineano la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, declinandola su tre cardini fondamentali: 1. protagonisti dei processi valutativi (cittadini, utenti finali dei servizi resi, stakeholder); 2. ambito della valutazione (qualità di tutte le attività istituzionali e di tutte le prestazioni di servizi); 3. riconduzione della partecipazione alla valutazione nello specifico ambito della performance organizzativa.

Con le linee guida n. 4 del 2019 il Dipartimento della funzione pubblica ha fornito le indicazioni metodologiche per il recepimento della predetta normativa nel sistema di misurazione e valutazione della performance di ciascuna amministrazione pubblica, introducendo il concetto di valutazione partecipativa con l'obiettivo generale di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance organizzativa.

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, stakeholder, utenti esterni e interni, che:

- costituisce una leva fondamentale per migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione in un'ottica di promozione dell'innovazione amministrativa;
- consente di limitare l'autoreferenzialità dell'amministrazione favorendo l'orientamento del sistema di programmazione, misurazione e valutazione verso la prospettiva della creazione di valore pubblico;
- contribuisce al miglioramento della qualità delle attività e dei servizi pubblici, consentendo la gestione e la riduzione dei conflitti.

Il modello di valutazione partecipativa del Ministero della salute è delineato avendo riguardo alle attività istituzionali di competenza che attengono alle funzioni statali in materia di tutela della salute umana, di coordinamento del Sistema sanitario nazionale, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze per tutti i profili di carattere finanziario, di sanità veterinaria, di tutela della salute nei luoghi di lavoro, di igiene e sicurezza degli alimenti, di contrasto di ogni emergenza sanitaria, nonché ogni iniziativa volta alla cura delle patologie epidemico-pandemiche emergenti.

Come anticipato nel precedente paragrafo 2.1, nell'ambito delle predette materie il Ministero della salute svolge funzioni che riguardano in prevalenza l'ordinamento sanitario (indirizzi generali e coordinamento; programmazione tecnico-sanitaria di rilievo nazionale; indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività tecniche sanitarie regionali), il controllo, la vigilanza e la polizia, l'organizzazione del Servizio Sanitario Nazionale, l'adozione di norme, di linee guida e di prescrizioni tecniche di natura igienico-sanitaria, il monitoraggio delle attività sanitarie regionali.

Si tratta di una funzione di regolazione i cui prodotti sono di natura giuridico-amministrativa (leggi, decreti, circolari, regole tecniche, linee guida e disposizioni) con effetti che impattano sull'intera collettività del Paese, rendendo così la loro valutazione partecipativa non compiutamente applicabile stante i limiti oggettivi derivanti dalla difficoltà di operare una circostanziata individuazione dei soggetti (attori) e loro coinvolgimento in tutte le fasi del ciclo della performance atteso il numero elevato degli stessi e il loro marcato carattere di eterogeneità.

Il Ministero della salute svolge anche una funzione di trasferimento di risorse presso soggetti intermedi tramite i quali si attuano indirettamente (secondo una funzione di indirizzo e/o vigilanza e/o controllo) le politiche pubbliche in materia di tutela della salute.

Inoltre, alcune funzioni collegate alla missione istituzionale del Ministero si concretizzano in servizi pubblici che si prestano a essere oggetto di valutazione partecipativa.

In ultimo, nel Ministero è presente anche la funzione di amministrazione generale che si concretizza nel supporto al funzionamento delle strutture e dei servizi interni e che coinvolge gli utenti interni all'amministrazione stessa.

Occorre evidenziare che il Ministero della salute, amministrazione pubblica complessa di grandi dimensioni con una articolazione di uffici su tutto il territorio nazionale, è stato di recente oggetto di un processo di riorganizzazione, in corso di conclusione, basato sull'introduzione di un nuovo assetto, strutturato in dipartimenti e direzioni generali, che necessita di un periodo di assestamento, soprattutto avendo riguardo all'introduzione di nuove attività istituzionali connesse alla tutela della salute.

Pertanto, è previsto un periodo di sperimentazione del modello in questione che ne consentirà il progressivo consolidamento e miglioramento sulla base delle esperienze applicative definite annualmente nel piano della valutazione partecipativa adottato dal Capo dipartimento dell'amministrazione generale, delle risorse umane e del bilancio, sentita la Conferenza dei Capi dipartimento.

Il predetto piano, elaborato e/o aggiornato con cadenza annuale, contiene la definizione di tutti gli elementi concernenti l'applicazione operativa del modello al ciclo della performance interessato (processo e tempi, soggetti e ruoli, strumenti e metodi da utilizzare, oggetti valutati, dimensioni di performance organizzativa coinvolte, finalità della valutazione partecipativa, uso degli esiti della valutazione).

Il piano sarà adottato entro il mese di ottobre dell'anno precedente al ciclo della performance interessato dalla valutazione partecipativa e pubblicato sul sito istituzionale nella sezione amministrazione trasparente.

Il modello di valutazione partecipativa del Ministero della salute a regime si caratterizzerà per le seguenti scelte metodologiche fondamentali:

1. l'approccio partecipativo è inteso nel senso più ampio possibile e riguarda tutto il ciclo della performance: dalla fase di programmazione fino a quella di rendicontazione;
2. il coinvolgimento si estende, con forme diverse, non solo agli utenti ma anche a tutti gli altri stakeholder del Ministero;

3. la partecipazione riguarda a regime i principali obiettivi del Ministero e i relativi risultati;

4. la partecipazione rispetta i seguenti principi fondamentali:

a) è inclusiva, tendendo alla più ampia partecipazione degli stakeholder;

b) è effettiva, nel senso che ha un effetto sui processi decisionali inerenti al ciclo di gestione della performance e può portare a una eventuale revisione (o una migliore spiegazione) degli obiettivi inseriti nei documenti di pianificazione e programmazione o una revisione (o una migliore motivazione) della valutazione della performance organizzativa rappresentata nella Relazione sulla performance;

c) è rilevante, nel senso che riguarda gli obiettivi e i risultati indicati rispettivamente nei documenti di pianificazione e programmazione e nella Relazione sulla performance;

d) è verificabile, nel senso che i dati e le informazioni prodotte dovranno essere messe a disposizione dell'OIV affinché possano essere oggetto di verifica indipendente;

e) è trasparente, garantendo una pubblicità delle modalità e degli esiti del processo di valutazione;

f) è periodica, nel senso che il coinvolgimento dovrà avvenire, pur con forme diverse, ciclicamente;

g) è un processo graduale, ossia un processo che, a partire da una prima attuazione, eventualmente anche più limitata, deve garantire un miglioramento progressivo nel tempo.

Il modello sarà dotato di un supporto digitale che favorirà la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.

Inoltre, gli aspetti informativi del processo di valutazione saranno resi pubblici, non solo per la platea dei diretti interessati alla materia oggetto di consultazione, ma anche per tutti i cittadini.

### **3.5.1 Soggetti e ruoli**

Il modello di valutazione partecipativa del Ministero della salute è attuato con il coinvolgimento dei seguenti soggetti nell'esercizio dei rispettivi ruoli:

Coordinatore generale: ha un ruolo di coordinamento complessivo delle fasi del processo di valutazione partecipativa e degli altri soggetti che vi intervengono; convoca gli incontri e può

costituire gruppi di lavoro o task force; predispone gli strumenti con cui realizzare la partecipazione; appronta le eventuali revisioni al PIAO e/o alla Relazione sulla performance a seguito degli esiti della partecipazione; promuove ulteriori azioni volte a rivedere i processi decisionali o a migliorare l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata.

Responsabile supporto tecnico: fornisce supporto tecnico con riferimento ai sistemi organizzativi e informatici a sostegno della valutazione partecipata;

URP: interviene nel processo con un ruolo attivo, assicurando una piena integrazione della valutazione partecipata con gli altri canali di accesso, partecipazione e relazione con i cittadini.

Responsabile comunicazione istituzionale: fornisce supporto per la progettazione, sviluppo e gestione dell'attività di informazione e comunicazione istituzionale;

CUG: contribuisce nell'ambito del suo ruolo di osservazione del personale, del clima organizzativo, delle dinamiche relazionali interne e delle eventuali criticità.

Responsabile trasparenza: collabora alla valutazione partecipata garantendo la sinergia tra gli strumenti di valutazione partecipata e gli strumenti di trasparenza.

Centri di Responsabilità: sono responsabili della concreta attuazione delle fasi del processo di valutazione partecipativa; forniscono le informazioni necessarie per "mappare" le attività e gli stakeholder nonché per identificare gli oggetti della valutazione partecipata; rivedono i processi decisionali e l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata; nominano un proprio referente per la valutazione partecipata.

Referenti dei Centri di Responsabilità: forniscono un ruolo di supporto operativo alla realizzazione delle fasi del processo di valutazione partecipata per quanto di competenza del Centro di Responsabilità;

OIV: verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'amministrazione nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance e l'effettivo rispetto di tale modello, al fine di presidiare la corretta applicazione dei principi di cui al paragrafo dedicato. L'OIV verifica la previsione dei requisiti minimi delineati dalle linee guida n. 4 del 2019. Utilizza gli esiti del processo di partecipazione ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance.

Stakeholder: sono chiamati a svolgere un ruolo attivo fornendo, attraverso le modalità e i canali messi a disposizione dall'amministrazione, un apporto alla definizione degli obiettivi e alla valutazione dei relativi risultati, contribuendo a migliorare la qualità complessiva del ciclo di gestione della performance e, quindi, delle politiche e dell'attività del Ministero. Il contributo fornito deve essere costruttivo, trasparente e reso in maniera tale da escludere ogni conflitto di interessi.

### **3.5.2 Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte**

L'oggetto della valutazione partecipativa verrà definito nel predetto piano e potrà riguardare i servizi e/o le attività, nonché gli obiettivi afferenti alla performance organizzativa (obiettivi specifici e/o obiettivi istituzionali) dell'amministrazione nel suo complesso e/o di una singola unità amministrativa della stessa.

### **3.5.3 Finalità ed effetti della valutazione partecipativa**

Nel piano saranno illustrate le finalità della valutazione partecipativa e gli effetti di seguito indicati:

- intervenire per migliorare l'oggetto della valutazione partecipativa;
- incidenza percentuale sulla valutazione della performance organizzativa.

### **3.5.4 Processo e tempi**

Il percorso di implementazione del modello di partecipazione valutativa sarà caratterizzato dalle seguenti fasi:

Mappatura delle attività e servizi: dopo la conclusione del percorso di riorganizzazione verrà effettuata un aggiornamento della mappatura concernente le attività istituzionali intese come un insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa dell'amministrazione, caratterizzato da:

- un output chiaramente identificabile, che può essere un prodotto o un servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo).
- input, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

Mappatura degli stakeholder: sarà realizzata una mappa degli stakeholder (portatori di interesse) identificando tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'amministrazione e/o che possono condizionarne il raggiungimento. A seguito dell'identificazione si procederà alla

classificazione degli stessi aggregandoli in macro-categorie e passando poi ad un maggiore livello di dettaglio.

Il processo di mappatura si compone di quattro fasi:

1. attività di brainstorming volta a definire una prima lista di stakeholder; si parte normalmente da un gruppo ristretto interno all'amministrazione che, svolgendo un esercizio di brainstorming, individua i principali gruppi di stakeholder; in questa fase può essere utilizzata la matrice potere-interesse (descritta di seguito);
2. discussione della prima mappatura nell'ambito di un gruppo più ampio che comprende i rappresentanti dei principali stakeholder; la finalità di questa seconda fase è quella di identificare ulteriori stakeholder e di esplicitare meglio la natura dell'interesse dei soggetti verso l'obiettivo strategico e/o la loro fonte di influenza (ossia, il contributo che possono dare al raggiungimento dell'obiettivo e al miglioramento delle performance del servizio o dell'attività); viene, quindi, predisposta una scheda per ciascun stakeholder, contenente: le caratteristiche principali, le dimensioni di performance verso cui lo stakeholder ha un interesse maggiore, e la percezione che ne ha (ivi incluse quelle del servizio / attività che sarà oggetto della valutazione partecipativa), nonché le aspettative dello stakeholder verso l'amministrazione;
3. definizione del livello di valutazione/percezione delle performance da parte di ciascun stakeholder selezionato; in questa fase può essere utile l'utilizzo di colori (verde, giallo, rosso) per indicare i diversi livelli;
4. identificazione degli interventi che possono soddisfare le diverse tipologie di stakeholder.

Si procederà alla definizione della matrice potere/influenza – interesse che è uno dei modelli più diffusi per la classificazione degli stakeholder e per pianificarne il coinvolgimento.

Elaborazione annuale del Piano di valutazione partecipativa nel quale verranno definiti i seguenti elementi:

Selezione dell'oggetto della valutazione partecipata.

A seguito della mappatura delle attività e degli stakeholder nel piano saranno selezionati le attività e/o i servizi oggetto della valutazione partecipativa, orientando in tal modo l'azione amministrativa verso l'attuazione di interventi mirati a soddisfare gli interessi e le aspettative degli stakeholder.

Selezione e motivazione degli stakeholder.

Nel piano la selezione dei cittadini e degli utenti dell'attività oggetto di valutazione dovrà portare ad una soluzione ottimale del trade-off tra esperienza e rappresentatività, tenendo conto anche della loro disponibilità di tempo e della motivazione a collaborare.

Altro elemento da valutare nella scelta, come esplicitamente evidenziato dal Dipartimento della funzione pubblica nelle linee guida n. 4 del /2019, sarà la sostenibilità in termini di onerosità per l'amministrazione che dovrà temperare l'esigenza di rendere il processo compatibile con le risorse effettivamente disponibili, pur senza intaccare la significatività e il rigore metodologico della valutazione.

Valutazione partecipata dell'oggetto scelto.

Nel piano saranno definite le seguenti attività:

- raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti ;
- elaborazione, analisi e interpretazione dei dati;
- comunicazione dei risultati della valutazione.

Utilizzo degli esiti della valutazione partecipata per la revisione dell'oggetto scelto.

Uno degli aspetti chiave per il successo delle iniziative di coinvolgimento dei cittadini e/o degli utenti nella valutazione dei servizi e/o delle attività è rappresentato dalla capacità dell'amministrazione di utilizzarne al meglio gli esiti, con particolare riferimento a:

- ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività tenendo conto delle esigenze ed delle aspettative del cittadino/utente, al fine di creare valore pubblico;
- effetti sulla valutazione della performance organizzativa.

Nel predetto piano saranno definite le modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa con riferimento ai predetti punti e, in particolare, gli effetti della predetta valutazione sulla performance organizzativa saranno differenziati a seconda della fase afferente al ciclo della performance in cui si concretizza la partecipazione.

In fase di programmazione gli esiti della valutazione partecipativa dovranno essere considerati ai fini di una eventuale riformulazione e/o revisione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori target,

precisando che la partecipazione non deve essere intesa come delega del potere decisionale il cui esercizio resta, in ultimo, in capo all'Amministrazione.

In fase di rendicontazione gli effetti dei predetti esiti sulla performance organizzativa dovranno essere valutati avendo riguardo alla combinazione dei seguenti elementi:

- grado di coinvolgimento degli stakeholder (numero e varietà; multicanalità del coinvolgimento);
- effettività della partecipazione degli stessi (numero e varietà dei feedback ricevuti; utilizzabilità dei dati rilevati).

La valutazione dei predetti effetti potrà essere sintetizzata in un indice individuato nel piano che, abbinato alla valutazione della performance organizzativa di cui al paragrafo 3.4, consentirà di giungere ad un giudizio definitivo complessivo sulla stessa performance, precisando che entrambe le valutazioni concorrono in egual misura alla costruzione del predetto giudizio.

#### **3.5.5 Strumenti e metodi da adottare**

Nel predetto piano sarà effettuata anche la scelta dello strumento e del relativo metodo più idonei da utilizzare nel coinvolgimento dei valutatori, che dipenderà dall'oggetto della valutazione, dai criteri per la selezione dei predetti valutatori (conoscenza amministrazione, disponibilità di tempo, motivazione a partecipare attivamente), dalla sostenibilità rispetto alle risorse effettivamente disponibili e dal contesto di riferimento.

In linea generale potranno essere utilizzati la Consultazione pubblica (questionario e/o interviste), i Panel di esperti tematici e i Focus group.

#### **3.5.6 Privacy e sicurezza**

L'applicazione del modello garantisce il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i partecipanti e valutatori. Il trattamento dei dati personali dei soggetti coinvolti nella valutazione partecipativa sarà effettuato nel rispetto della normativa vigente in materia e agli stessi sarà fornita un'idonea informativa sul trattamento dei dati personali che conterrà tutti gli elementi previsti dal Regolamento generale sulla protezione dei dati.

#### **3.5.7 Scala di sviluppo della valutazione partecipativa**

Come anticipato in precedenza l'Amministrazione è oggetto di un processo di riorganizzazione in corso di conclusione, al termine del quale la stessa si impegna a condurre l'analisi concreta delle

attività concernenti le funzioni istituzionali esercitate dal Ministero, che costituiscono l'elemento di riferimento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Nell'anno 2026, consolidata l'esperienza operativa del nuovo assetto organizzativo l'Amministrazione si impegna a realizzare la mappatura degli stakeholder interessati alle predette attività, che verranno identificati e classificati per consentire nell'anno 2027 l'avvio del processo di applicazione concreta del modello di valutazione partecipativa attraverso l'adozione e l'attuazione del relativo piano.

Attraverso quest'ultimo l'Amministrazione potrà implementare e migliorare il modello mediante il quale si realizza la valutazione partecipativa promuovendo efficacemente la produzione di valore pubblico.

#### **4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

Il valutato può attivare, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, una procedura volta al riesame della valutazione contestata dinanzi ad apposita Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance operante presso l'Ufficio dirigenziale di livello non generale, competente in materia di valutazione, della Direzione generale delle risorse umane e del bilancio, che fornisce il relativo supporto di segreteria.

La commissione è composta da:

- un dirigente della struttura tecnica per la misurazione della performance dell'OIV, che la presiede;
- un dirigente con incarico di direttore di ufficio non generale di uno degli uffici del Dipartimento, in rappresentanza del medesimo Dipartimento, in qualità di componente.

La predetta Commissione è supportata, nell'esame del singolo caso, dal direttore dell'Ufficio 1 della Struttura generale, in qualità di Tutor, ove presta servizio il valutato.

La Commissione è nominata con provvedimento del Capo dipartimento dell'amministrazione generale, delle risorse umane e del bilancio, con possibilità di delega al Direttore generale delle risorse umane e del bilancio per la durata di due anni.

Detto provvedimento individua anche i componenti supplenti per il caso di assenza o impedimento o conflitto di interessi dei componenti titolari della Commissione, nonché, nell'ipotesi in cui anche il supplente si trovi in una delle predette condizioni, individua i criteri per procedere all'individuazione del componente sostituito tra gli altri direttori di ufficio.

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, il valutato dovrà formalizzare, con nota di disaccordo, corredata degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio finale, al valutatore, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione (a pena di irricevibilità), la richiesta di sospensione e riesame della valutazione stessa.

Il valutatore, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo può procedere alla revisione o alla conferma della valutazione precedentemente espressa e oggetto di contestazione, notificando l'esito del riesame al valutato.

Il valutato, entro 10 giorni lavorativi decorrenti dalla ricezione dell'esito del riesame, può attivare il procedimento dinanzi alla Commissione di conciliazione, con apposita istanza formale trasmessa a mezzo pec personale o mediante mail istituzionale, corredata della nota di disaccordo e degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio finale inviati al valutatore, indirizzata alla Segreteria della Commissione di conciliazione presso la Direzione generale delle risorse umane

e del bilancio e, per conoscenza, al valutatore, secondo le modalità indicate nella scheda di valutazione.

Il valutatore entro 10 giorni lavorativi dall'attivazione della Commissione di conciliazione, potrà produrre alla stessa memorie e documenti che dovranno essere inviate contestualmente anche al valutato.

La Commissione, entro 30 giorni dalla ricezione dell'istanza di attivazione, fissa la riunione per l'esame della stessa. Il termine di conclusione del procedimento è di 30 giorni dalla prima riunione, salvo interruzione del termine per richieste istruttorie; il procedimento si conclude con la formulazione di un parere obbligatorio, ma non vincolante e la relativa trasmissione al valutatore e, per conoscenza, al valutato.

La Commissione di conciliazione, a maggioranza dei suoi componenti, può elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione o confermare la stessa.

Nel primo caso il valutatore può accogliere le modifiche proposte dalla Commissione o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e notificarla al valutato.

## **5. MODALITA' di RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.**

L'implementazione del sistema necessita di informazioni dislocate in diversi sottosistemi. Per massimizzare i risultati ottenibili l'Amministrazione utilizza il patrimonio informativo disponibile, ivi compreso quello afferente al sistema di controllo di gestione.

I sistemi informativi coinvolti sono quelli concernenti le seguenti attività:

- gestione del personale: contiene l'anagrafe del personale e la relativa unità organizzativa di appartenenza;
- Monitoraggio dei Centri di Costo: consente di effettuare la rilevazione periodica dell'utilizzo delle risorse umane e strumentali che operano per le diverse linee di attività di ciascuna unità organizzativa, nonché del numero di prodotti di ciascuna attività;
- monitoraggio direttive: consente di gestire i dati relativi agli obiettivi specifici/strategici dei Centri di responsabilità, i relativi obiettivi operativi, completi di fasi e indicatori e gli stati d'avanzamento, comprensivi delle risorse umane e finanziarie impegnate e utilizzate .

Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone anche di altri sistemi informativi per alcune delle proprie attività istituzionali, sarà possibile effettuare determinazioni di misure di indicatori utili al monitoraggio della performance ricorrendo a estrazioni automatiche dei dati anche a partire da questi sistemi informativi.

## **6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Nel rinnovato quadro normativo delineato dal combinato disposto della legge di riforma del bilancio (l. n. 196 del 2009 e s.m.i.) e del d.lgs. n. 150 del 2009, il ciclo della performance descritto dal sistema di misurazione e valutazione di cui al presente documento si interseca con quello della programmazione finanziaria e di bilancio.

In particolare, i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio si raccordano e si integrano con il processo sopra descritto per la misurazione e la valutazione della performance, anche al fine di recepire nelle Note integrative allo stato di previsione del bilancio di cui all'art. 21, comma 11, lett. a), della legge n. 196 del 2009, ove possibile, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance.

La scadenza entro cui tale raccordo deve avvenire è il 15 ottobre di ogni anno, termine per la presentazione del disegno di legge di bilancio annuale di previsione con allegata Nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare co. 11, l. 196 del 2009). Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei Titolari di CdR di obiettivi specifici/strategici, operativi, piani di azione, indicatori e target viene conclusa il 30 settembre e contestualmente è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli obiettivi specifici/strategici/operativi, sia dell'attività istituzionale, attraverso la compilazione della Nota integrativa al bilancio, in cui vengono rappresentati gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa in termini di livello di servizi e di interventi.

La Nota integrativa, infatti, prevede, con riferimento alla spesa, una sezione in cui va indicato il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma e i relativi indicatori, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche per il triennio di riferimento del bilancio; diventa, pertanto, lo strumento con il quale vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.

La sezione di cui sopra contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'Amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa, che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse

finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi, unitamente agli indicatori, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione.

La Nota integrativa al bilancio si inserisce, quindi, nell'ampio processo di programmazione che prende avvio, come già detto, dalla definizione generale degli obiettivi di Governo ed è correlata ai vincoli e agli obiettivi di finanza pubblica, secondo le precise istruzioni fornite dal Ministero dell'economia e delle finanze e contenute nella legge di bilancio e si conclude con l'adozione dei documenti di pianificazione strategica e programmazione istituzionale (Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione, Piano Integrato di Attività e Organizzazione e Direttive di II e III livello), nei quali emerge il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse umane, finanziarie economiche e strumentali.

In particolare, pur nel rispetto della rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica, in sede di formulazione delle proposte di bilancio, per motivate esigenze è prevista la possibilità che le dotazioni delle spese rimodulabili possano essere compensate, non solo all'interno di un programma o tra programmi di ciascuna missione, ma anche tra le missioni di ciascun stato di previsione.

Proprio per ottimizzare il coordinamento delle attività per la realizzazione degli interventi e obiettivi individuati, la realizzazione di ciascun programma di spesa è affidata a un unico centro di responsabilità amministrativo.

## **7. MODALITA' DI RACCORDO CON LA SEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**

Il Ministero assicura l'integrazione tra il ciclo delle performance e la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, prevedendo obiettivi di performance organizzativa e/o individuale, orientati all'attuazione degli adempimenti previsti in materia di contrasto alla corruzione e promozione della trasparenza, in linea con quanto previsto dalla normativa vigente.