



Agenzia Italiana del Farmaco

AIFA

SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. PREMESSA

Il presente documento vuole definire le modalità con cui l’Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA) intende adottare la delibera n.89/2010 – Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema i misurazione delle performance (articoli 13, comma 6, lett. D) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

AIFA ha iniziato in modo strutturale, dal secondo semestre 2009, a dotarsi di strumenti per la misurazione delle performance, sia in ambito organizzativo che individuale. L’Agenzia aveva individuato come obiettivo prioritario l’adozione di strumenti adeguati per il governo del sistema e per la gestione delle informazioni. In parallelo aveva sviluppato un sistema per la gestione e pianificazione degli obiettivi attraverso un processo di negoziazione del budget.

Nei capitoli successivi AIFA descrive come intende tradurre operativamente la delibera n. 89/2010 nella sua realtà, ovvero l’adozione locale delle indicazioni contenute nel documento della Commissione.

Quindi, in specifici capitoli e sezioni, vengono esplicitati i modelli operativi ed i processi implementati coerenti con gli indirizzi della linea guida.

In questo contesto trova ragione munirsi di uno strumento ulteriore quale il Regolamento di budget (cap. 5), documento specifico che descrive le principali regole del sistema.

Entrambi i documenti vogliono rappresentare una traccia utile al lavoro e coerente con le necessità di trasparenza e correttezza formale che devono contraddistinguere le dinamiche di negoziazione.

Risulta evidente che non possono essere strumenti cristallizzati, ma continuamente sottoposti a monitoraggio e a valutazione con una manutenzione periodica, tali da potersi adattare alle novità che emergono nella disciplina, alle normative di nuova pubblicazione, alle esigenze gestionali ed organizzative della Agenzia.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE IN AIFA

DESCRIZIONE DELL’ORGANIZZAZIONE

L’Agenzia Italiana del farmaco (AIFA) è organismo di diritto pubblico che opera sulla base degli indirizzi e della vigilanza del Ministero della Salute e del Ministero dell’Economia, in autonomia, trasparenza ed economicità, in raccordo con le Regioni, l’Istituto Superiore di sanità, gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, le Associazioni dei pazienti, i Medici e le Società Scientifiche, il mondo produttivo e distributivo.

L’AIFA opera a tutela del diritto alla salute garantito dall’articolo 32 della Costituzione per:

- garantire l’unitarietà nazionale del sistema farmaceutico d’intesa con le Regioni,
- facilitare l’accesso ai farmaci innovativi, ai farmaci orfani e per le malattie rare,
- promuovere l’impiego sicuro ed appropriato dei medicinali,

- favorire gli investimenti in ricerca e sviluppo nel settore farmaceutico in Italia,
- rafforzare i rapporti con le Agenzie degli altri Paesi, con l’Agenzia europea per la valutazione dei medicinali e con gli altri organismi internazionali.

Le aree di intervento dell'Agenzia

- **Autorizzazione all'Immissione in Commercio (AIC):** l'AIFA autorizza la commercializzazione dei farmaci con procedura nazionale o europea secondo criteri di qualità, sicurezza ed efficacia previsti dalla normativa comunitaria.
- **Farmacovigilanza:** l'AIFA opera un monitoraggio continuo delle reazioni avverse e del profilo di beneficio - rischio dei farmaci, attraverso la rete nazionale di Farmacovigilanza che collega tutti i responsabili di farmacovigilanza delle ASL, delle Aziende Ospedaliere, degli IRCSS, delle Regioni e delle Industrie Farmaceutiche; l'AIFA mantiene ed aggiorna il data-base nazionale delle segnalazioni delle reazioni avverse e dei dati di consumo, che si collega e si integra con la banca dati europea (EUDRA vigilance); promuove inoltre programmi e studi di farmacovigilanza attiva di intesa con le Regioni e secondo piani di formazione e ricerca con i Medici di medicina generale, i Pediatri di libera scelta, le società scientifiche e le strutture universitarie.
- **Sperimentazione Clinica:** l'AIFA cura la applicazione delle direttive europee e delle normative nazionali sulla Sperimentazione Clinica, favorisce la ricerca internazionale, promuove la rete informatica e culturale dei Comitati Etici locali, garantisce il funzionamento dell'Osservatorio Nazionale sulle Sperimentazioni Cliniche (OsSC) per verificare il grado di innovazione e le aree della ricerca pubblica e privata in Italia.
- **Ispezioni:** l'AIFA vigila e controlla le Officine di Produzione delle Aziende farmaceutiche per garantire la qualità della produzione dei farmaci e delle materie prime (GMP); verifica la applicazione delle leggi nazionali ed europee riguardanti la distribuzione, la importazione, la esportazione e il corretto funzionamento delle procedure di allerta rapido e di gestione delle emergenze; vigila e controlla l'applicazione delle norme di Buona Pratica Clinica (GCP) nella conduzione delle Sperimentazioni Cliniche; assicura l'equivalenza del sistema ispettivo italiano con quello dei paesi della Comunità Europea e nell'ambito degli accordi di mutuo riconoscimento con il Canada e gli Stati Uniti.
- **Informazione:** l'AIFA fornisce una informazione pubblica e indipendente, al fine di favorire un corretto uso dei farmaci, di orientare il processo delle scelte terapeutiche, di promuovere l'appropriatezza delle prescrizioni, nonché l'aggiornamento degli operatori sanitari attraverso le attività editoriali, lo svolgimento come provider di programmi di formazione a distanza (FAD) e la gestione del proprio sito internet.
- **Promozione della ricerca:** l'AIFA promuove sperimentazioni cliniche no-profit di tipo comparativo atte a dimostrare il valore terapeutico aggiunto dei nuovi farmaci rispetto a quelli disponibili, utilizzando un fondo apposito istituito per norma (5% delle spese sostenute dalle Aziende per le attività promozionali).
- **Governo della spesa farmaceutica:** L'AIFA è responsabile del rispetto del tetto di spesa farmaceutica programmato, attraverso meccanismi di ripiano automatico degli sfondamenti, di revisione periodica del Prontuario Farmaceutico Nazionale (PFN) e di negoziazione dei prezzi; tramite l'Osservatorio nazionale sull'impiego dei Medicinali (OsMED), l'AIFA garantisce il monitoraggio e la congruenza della spesa e dei consumi a livello nazionale, regionale e locale e trasmette mensilmente i dati alle singole Regioni.

- **Amministrazione e funzionamento:** l'AIFA assicura la efficienza e la trasparenza di tutte le procedure amministrative attraverso un meccanismo verificabile di "tracking" di ogni singola procedura.

Le commissioni che operano presso l'AIFA

L'autorevolezza e l'autonomia scientifica dell'AIFA è supportata dalla attività di 4 Commissioni tecnico-scientifiche composte da esperti di comprovata e documentata esperienza nel settore.

- **Commissione Tecnico Scientifica (CTS):** valuta ed esprime parere consultivo sulle domande di registrazione nazionali e comunitarie e classifica i medicinali ai fini della rimborsabilità; la CTS assorbe le funzioni già attribuite alla Commissione Unica del Farmaco (CUF).
- **Comitato Prezzi e Rimborso (CPR):** svolge la attività di negoziazione con le Aziende farmaceutiche per la definizione del prezzo dei farmaci rimborsati dal SSN, secondo tempi, modalità e procedure trasparenti fissati dalla delibera CIPE - 1° febbraio 2001.

L'AIFA si avvale inoltre di esperti di documentata competenza per il supporto alle attività delle Sottocommissioni, dei Gruppi di Lavoro, per le funzioni di valutazione delle procedure europee di registrazione dei medicinali e per assicurare una presenza qualificata negli organismi dell'Agenzia Europea dei Medicinali (EMA) e, più in generale, a livello internazionale.

3. METODOLOGIA ADOTTATA DA AIFA PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

Obiettivo prioritario dell'Agenzia è ***dotarsi di strumenti adeguati per il governo del sistema e per la gestione delle informazioni***. La Direzione deve essere in grado di conoscere in tempo reale la situazione dell'Organizzazione: l'andamento periodico dei costi e dei ricavi; lo stato di avanzamento delle procedure e pratiche al vaglio dei vari Uffici, lo scostamento temporale tra gli obiettivi istituzionali richiesti all'Agenzia e il loro esito parziale, la rapida segnalazione di eventi a rischio di emergenza o urgenza.

In analogia, alle Aree e agli Uffici della Agenzia vanno trasmesse, con periodicità definita, report esaustivi e completi; comunicazioni con informazioni e dati tempestivi per situazioni estemporanee. Ne deriva, come obiettivo conseguente, la ***costruzione di un sistema di reporting periodico***, correlato da una relazione esplicativa a commento e a interpretazione dei dati.

Il processo di ***pianificazione e controllo del sistema*** diviene il passaggio successivo, non tanto da un punto di vista temporale ma consequenziale. Detto processo deve essere coerente con i presupposti del Bilancio e con questo integrarsi. Gli obiettivi devono essere coerenti e complementari, e come tali devono presentarsi agli interlocutori interni (Responsabili di Aree e di Uffici). Parimenti procede il modello di ***contabilità analitica per centri di costo***, che deve supportare il sistema e permettere di esplicitare la sua funzione primaria che è quella di dettagliare maggiormente quanto registrato con la contabilità generale. Infine AIFA intende costruire un ***sistema di appositi indicatori***, che permettano di rilevare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informare di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

L'approccio che l'Agenzia intende implementare, suffragato dalla letteratura, è quello dove ***lo scopo del controllo di gestione non è quello di sanzionare il comportamento del personale difforme dalle regole*** (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) ***quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione*** (significato, questo, che trova riscontro in una delle accezioni del termine

inglese “control”). In quest’ottica il sistema di controllo di gestione vuole essere interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante.

3.1 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA

Per meglio affrontare gli aspetti metodologici, è utile rimarcare alcuni concetti di base, ormai patrimonio delle Organizzazioni che da tempo hanno attivato il sistema di pianificazione e controllo.

AIFA intende **controllo di gestione**, detto anche **controllo direzionale**, come il sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevandone, attraverso la misurazione, il loro conseguimento.

Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso al sistema di pianificazione, definita come il sistema operativo attraverso il quale l’organizzazione definisce i suoi obiettivi e le azioni per conseguirli. Gli *obiettivi*, a loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (orizzonte temporale).

Le informazioni fornite dal sistema informativo alle strutture dell’agenzia sono necessarie agli stessi per assumere le decisioni e sono caratterizzate da:

- il contenuto (ossia la rilevanza per il destinatario e la correttezza intrinseca);
- il tempo nel quale sono rese disponibili;
- il luogo ove sono rese disponibili;
- la forma con la quale sono presentate.

Il passaggio successivo avviene con la creazione di un sistema di adeguati indicatori, che molto sinteticamente possono classificarsi in:

- *di efficacia*, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e un obiettivo prestabilito;
- *di efficienza*, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e le risorse impiegate per raggiungerlo, espresse in termini di costo (quando le risorse sono espresse in termini di quantità materiale si hanno invece *indicatori di produttività*, di solito considerati non appropriati per il controllo di gestione).

Le fondamentali azioni conseguenti possono riassumersi in:

- raccogliere i dati;
- conservare i dati raccolti, archiviandoli;
- elaborare i dati, trasformandoli in informazioni;
- distribuire l’informazione agli organi aziendali utilizzatori.

L’approccio metodologico permette di applicare un percorso ciclico dove definita una strategia, si assegnano gli obiettivi, si monitorano i dati, si applicano azioni correttive se necessario, con i dati e i reporting si elaborano valutazioni che possono portare a revisione di programmi e in caso di necessità a modifiche della strategia.

Si evidenzia come il processo di programmazione e controllo sia circolare e continuo, dove nulla è cristallizzato ma la strategia tiene conto delle informazioni, applica se necessario revisioni, ridetermina e modifica le azioni in funzione dei feedback.

Questo approccio determina una dinamica che permette di attivare un processo decisionale che porta ad azioni correttive e alla eventuale modifica e ridefinizione degli obiettivi. Il cruscotto gestionale è lo strumento che guida le scelte decisionali, e che permette di monitorare e di verificare con dati e informazioni puntuali l'esito del processo avviato.

L'applicazione complessiva del modello descritto, se implementato nell'Agenzia nel medio periodo, dovrebbe permettere un governo del sistema con adeguata e consapevole capacità decisionale supportata da dati e informazioni tempestive, controllate, analizzate e con la descrizione dei possibili scenari alternativi.

3.2 RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI IL COLLEGAMENTO CON IL BILANCIO DELL'ORGANIZZAZIONE.

Il modello budgettario non può prescindere dal contesto del Bilancio. La previsione di questo per l'esercizio dell'anno corrente determina l'ammontare reale delle risorse a disposizione. Il passaggio successivo, con gli strumenti tipici della pianificazione e controllo, determina la attribuzione delle responsabilità, la negoziazione delle risorse assegnate da una parte e dei prodotti (ricavi, prestazioni, produzione, ecc.) richiesti dall'altro versante. Il sistema nel suo complesso deve risultare in equilibrio: a incremento dei costi deve corrispondere analoga crescita dei ricavi. Ogni eventuale scostamento deve essere previsto e verificato e, nel caso, supportato da eventuali azioni correttive (finanziamenti, ricavi ulteriori, autorizzazioni a spese oltre soglia).

Ne deriva che deve esserci una correlazione diretta tra gli obiettivi economici assegnati ad Aree e Uffici e quanto definito nel Bilancio di previsione, in fase di negoziazione di budget.

Operativamente questa fase comporta l'identificazione, per ogni Centro di Responsabilità (C.d.R.), della puntuale definizione dei fattori produttivi (costi e ricavi) per i quali il Dirigente è direttamente preposto al governo.

Gli obiettivi che ne derivano potranno riguardare:

- a) l'ammontare complessivo massimo dei costi che il C.d.R. può sostenere per la specifica voce;
- b) l'ammontare complessivo minimo dei ricavi che il C.d.R. deve ottenere per la specifica voce;
- c) L'incremento percentuale dei ricavi a pari aumento dei costi;
- d) Una definita proporzione di ricavi e/o produzioni correlata alle risorse assegnate. Per le risorse umane, di fatto considerate un costo fisso, elemento fondamentale sarà determinato dai rapporti tra produzione di prestazioni e dotazione organica: se questa incrementa ci si deve attendere o un aumento di prodotto o un suo miglioramento qualitativo.

Nello specifico dell'Agenzia, tra gli obiettivi da considerare a valenza economica, possono includersi quelli che contemplano le valutazioni di performance, rappresentato dagli indicatori di efficienza:

- Rapporto prestazioni/personale addetto.
- Rapporto tempo medio procedure/personale addetto.
- Tasso di diminuzione pending/tasso di incremento risorse (umane e/o tecnologiche).
- Tasso di incremento produzione/ tasso di incremento risorse.

3.3 Collegamento tra gli Obiettivi della Direzione e obiettivi delle Aree e Uffici.

La campagna annuale di budget con la definizione degli obiettivi riportati nelle specifiche schede (punto 4.2) per Aree e Uffici, deve essere fortemente collegata e complementare agli obiettivi che la Direzione Generale ha ricevuto dal Ministero. Compatibilmente con la funzione specifica e propria di ogni articolazione dell'Agenzia, devono essere individuati item e indicatori da assegnare ai

C.d.R. che in parte o completamente soddisfino i requisiti previsti dagli obiettivi generali. Questi potranno essere sia di natura economica che organizzativa-gestionale. La modalità di assegnazione a cascata permetterà alla organizzazione di governare il sistema, garantendo, attraverso il monitoraggio degli obiettivi, il buon esito finale e, in caso di non allineamento con l'atteso, attuare le correzioni necessarie. Inoltre sarà già evidente in fase di negoziazione iniziale i compiti che comunque i C.d.R. dovranno assolvere, nella logica che gli obiettivi dell'Agenzia, in una sorta di approccio olistico, sono, per la parte specifica, obiettivi delle Aree e Uffici.

3.4 indicatori di performance Il sistema di reporting

Il sistema di reporting rappresenta un asse portante nelle strategie di ogni organizzazione e permette, tramite i classici strumenti direzionali, ad esempio cruscotti, di avere un quadro della situazione in tempo reale e ricevere tutte le informazioni necessarie e sufficienti per prendere le opportune decisioni. L'AIFA si sta dotando di un sistema ben strutturato e puntuale, con la definizione di chi e come si alimentano in modo costante i dati, chi li elabora e ne trasmette la sintesi ai vari livelli dell'Organizzazione (Alta Direzione, Aree, Uffici, ecc.). Obiettivo principale è quindi quello di produrre e diffondere informazioni utili e fruibili ai vari destinatari che necessitano di conoscenze in tempo reale per le attività da svolgere. Il sistema di reporting si articola con una serie di comunicazioni mirate e periodiche: ad esempio report trimestrali con i principali indici dei fattori produttivi (prestazioni effettuate, costi sostenuti, indicatori correlati al tempo di effettuazione, ecc.); è graduato nel dettaglio e nella aggregazione in funzione del livello del destinatario, cioè report differenziati per la Direzione e il singolo Ufficio. Infine il sistema è fortemente indirizzato a fornire dati e informazioni collegati al budget. Deve risultare evidente che il sistema ha finalità di fornire conoscenza, di capire i fenomeni e gli eventi, permettere di prendere decisioni con cognizione di causa, di individuare gli errori e/o le aree problematiche e di attivare eventuale manovre correttive. Ai tradizionali report si abbinano documenti interpretativi utili sia a far crescere la cultura specifica che a dotarsi di un comune linguaggio, più in generale a far crescere la conoscenza all'interno dell'Agenzia.

3.5 Gli obiettivi a valenza gestionale e organizzativa coerenti con le strategie dell'Agenzia.

In un modello di pianificazione devono essere presi in considerazione sia obiettivi a valenza economica che a carattere gestionale ed organizzativo. Questi ultimi, se correttamente modulati e governati, producono una considerevole ricaduta positiva sull'assetto economico: la migliore gestione delle risorse umane e tecnologiche e la riorganizzazione di un ufficio devono essere i presupposti per aumentare l'efficienza e quindi determinare economie di scala. In campo sanitario la maggiore adesione alla appropriatezza organizzativa, intesa come corretta quantità di risorse utilizzate per un dato processo, è un fattore imprescindibile e sovente, abbinato ai percorsi di qualità, fornisce standard di riferimento e diminuisce la variabilità dei comportamenti. Per questi motivi il budget prevede un set di obiettivi gestionali-organizzativi, finalizzati a migliorare il rapporto tra i costi e la produzione, per permettere l'attuazione delle strategie della Alta Direzione (vedi cap. 3.2), coerenti con i processi per l'implementazione della qualità. Collegati a queste tipologie di obiettivi, è utile sviluppare modelli di valutazione basati sulla logica del benchmark sia interno (confronto delle performance dei vari uffici, tramite normalizzazione dei dati) sia esterno (confronto con altre Agenzie). Per tutti gli obiettivi (organizzativi, gestionali, di qualità, di benchmark), come avviene per quelli economici, sono descritti i relativi indicatori di riferimento.

3.6 Valutazione periodica e revisione degli obiettivi

Il sistema di reporting, a regime, permette di avere le informazioni utili e necessarie per verificare se il trend è in linea con gli obiettivi negoziati. In presenza di scostamenti determinati da specifici

eventi, la Direzione può accettare revisioni degli obiettivi o riposizionamento di alcuni indici (rimodulazione dell'indicatore specifico). Come da letteratura (ciclo di Anthony), viene applicata la "fase di controllo direzionale". Ovviamente la richiesta di modifiche dovranno trovare un plausibile riscontro nei dati e negli eventi che hanno determinato il rischio di insuccesso. La Direzione può richiedere una variazione degli obiettivi in caso di arrivo di nuove disposizioni da Enti esterni.

Il modello prevede, conclusa la fase di prima negoziazione (vedi cap.5 regolamento), due successive revisioni, in linea di massima a fine giugno, con i dati del primo trimestre, e a fine settembre, con i dati del primo semestre. Altre revisioni possono essere richieste dalle Aree o Uffici con motivata e documentata richiesta. Scostamenti negativi ingiustificati attiveranno azione correttive da parte della Direzione nei confronti dei C.d.R. responsabili.

3.7 La logica della responsabilizzazione ai vari livelli.

Secondo la letteratura una delle *finalità principali dei sistemi di programmazione e controllo è la responsabilizzazione dei dirigenti relativamente agli obiettivi da raggiungere e alla gestione delle risorse assegnate*. Ne deriva che deve essere definito, per ogni variabile, il livello di responsabilità, ovvero dove il dirigente può esercitare effettivamente il controllo e ne può determinare l'esito. A livello scalare responsabilizza e delega i suoi collaboratori, in una corretta distribuzione del lavoro, assegnando compiti e mansioni finalizzati a realizzare l'obiettivo. Il processo diviene quindi trasversale all'Ufficio (o al Centro di Responsabilità). Questa dinamica permette di evidenziare il fabbisogno effettivo di risorse, di distribuire in modo equo e razionale il carico di lavoro, di definire sottobiettivi ai collaboratori utili alla valutazione personale e collegata al sistema premiante (cap.3.10). Presupposto fondamentale per garantire il processo è dare indicazioni chiare sull'obiettivo da perseguire, su quale livello è richiesta la responsabilizzazione, cosa comporta la delega, quali sono il limite del mandato. Vanno descritti gli indicatori, preferibilmente di tipo quantitativi, di interpretazione univoca, con chiaro denominatore e numeratore. Per gli indicatori qualitativi deve essere esplicitato che cosa si attende: una relazione, un report, un documento, ecc. Devono essere precisati i tempi di attuazione del lavoro e che cosa implica il non assolvimento nei limiti consentiti.

3.8 Definizione dei tempi dei processi e del debito informativo

Il regolamento budget (cap. 5), in modo più articolato, descrive i tempi della negoziazione di budget, della trasmissione dei dati nel data entry che gli Uffici devono effettuare; la produzione di report ed informazioni strutturate (relazioni) da parte del Controllo di Gestione. In questo capitolo si ribadisce l'aspetto metodologico che norma, in modo trasparente, i tempi ed i modi del processo. Implicitamente l'alimentazione dei dati da parte degli Uffici (debito informativo) rappresenta un obiettivo predefinito, indispensabile per garantire il processo, l'elaborazione dei report, la produzione di informazioni, il ciclo di controllo direzionale. Per attivare un ciclo coerente ed efficace, definita la strategia e assegnati gli obiettivi, la produzione di dati permette di acquisire informazioni, sotto forma di relazioni specifiche che, a cadenza definita (trimestrale) il C.d.G. redige. La relazione e i report sono gli strumenti in dotazione alla Direzione e ai Responsabili dei C.d.R. per conoscere lo stato dell'arte, evidenziare il trend delle attività e consumi e verificare se è coerente con il budget negoziato; arrivare al periodico incontro di budget con cognizione di causa e senza asimmetrie di informazioni. La metafora può essere: *conoscere dove si sbaglia ma avere gli strumenti per correggere gli errori e farlo in tempo utile*. Infine a fine esercizio viene redatta l'ultima relazione con i dati conclusivi. Questa assolve un duplice compito: certifica il livello di raggiungimento degli obiettivi da parte dei C.d.R. che hanno negoziato il budget e di conseguenza offre lo strumento all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V) per attivare il sistema premiante; rappresenta la fonte di dati e informazioni di riferimento da cui partire per costruire il budget dell'anno successivo.

3.9 Trasparenza dei dati.

Un sistema trasparente e chiaro diminuisce il rischio di fraintendimenti ed agevola il raggiungimento degli obiettivi. Il Controllo di Gestione, anche tramite strumenti di comunicazione interna non cartacei (esempio con applicazioni di intranet) pubblicizza adeguatamente il sistema di negoziazione budget, la metodica, i risultati attesi, la descrizione delle conseguenze del mancato raggiungimento degli obiettivi. Acclude nel folder tutti i documenti ritenuti utili per una corretta informazione. In particolare devono essere riportate le relazioni periodiche con le tabelle relative ai dati di produzione; le schede budget e tutte le informazioni ritenute utili ai fini conoscitivi e per la migliore organizzazione del lavoro.

In ambito di trasparenza, secondo un modello di qualità, sono previsti indagini interne di customer satisfaction, in modo che i clienti interni (Direzione Generale, Aree, Uffici, Dirigenti) possano valutare il lavoro dei Controller e, nel caso, fornire suggerimenti e consigli.

Il Controllo di Gestione assicura la qualità e congruenza dei dati, utilizzando gli strumenti a disposizione (par. 4.3), interrogando le banche dati interne, facendo eventuali verifiche a campione su dataset interni.

3.10 Descrizione del processo di negoziazione, modelli di riferimento.

Il processo di negoziazione parte dal presupposto di una corretta informazione e formazione sui meccanismi del budget, dove la “contrattazione” è il presupposto per un ponderato equilibrio tra la dotazione di risorse e gli obiettivi assegnati. La conoscenza del reale stato delle risorse (entità, tipologia, competenza, garanzia di continuità, ecc.) permettono al Responsabile, con cognizione di causa, di accettare o di rideterminare il livello di performance richiesto negli obiettivi proposti. Con le informazioni pertinenti può richiedere o modulare le risorse in funzione del mandato. La negoziazione cioè deve essere il migliore risultato possibile in un contesto di risorse definito e conosciuto.

Il modello di riferimento, classicamente il top down, il più usato in una fase di assestamento del sistema, prevede una sorta di percorso a step “gerarchici”. Il Direttore Generale riceve gli obiettivi fissati dai Ministeri di riferimento e le indicazioni e linee strategiche di indirizzo per l’anno indice.

La Direzione desume dagli obiettivi generali il set da proporre alle Aree e/o Uffici, e sequenzialmente definisce le risorse a disposizione.

Altri obiettivi da proporre possono essere desunti da normative e leggi (Finanziaria, accordo Stato Regioni), da indirizzi e accordi internazionali, da esigenze di implementare nuovi servizi o di garantire attività scientifiche e di divulgazione, di migliorare i percorsi di qualità e di accreditamento.

Lo scenario più semplice prevede la negoziazione per singolo Ufficio, con la creazione di schede personalizzate. Ogni Centro di Responsabilità riceve la scheda con gli obiettivi proposti (economici, gestionali, organizzativi, specifici) e le risorse che l’Organizzazione gli mette a disposizione. Segue l’iter procedurale che verrà descritto più nel dettaglio nel capitolo 5 (Regolamento).

La negoziazione per Area prevede un livello di aggregazione più articolato. Il Direttore dell’Area negozia il budget complessivo, gli obiettivi sono trasversali tra i vari uffici che compongono l’Area, e in linea di massima anche le risorse assegnate per l’anno di riferimento. L’esito favorevole o meno dipende dalla capacità di gestione a livello globale, dove può avvenire che il risultato particolarmente brillante di un Ufficio compensi le carenze di un altro. Il Direttore dell’Area, può operare congiuntamente con gli altri Responsabili in sede di negoziazione con la Direzione (modello condiviso), o riportare in un momento successivo all’interno dell’Area le proposte e ridistribuire compiti e risorse. La elevata eterogeneità in alcune Aree rende maggiore la probabilità di variabili in gioco e più complesso l’esercizio. AIFA, in divenire, si sta orientando, quando il

contesto sarà maturo, a negoziazioni di Area. Indipendentemente dal tipo di livello di negoziazione (per Area, per Ufficio), possono essere applicati modelli tendenzialmente top down, dove gli obiettivi vengono definiti dalla Direzione Generale, o modelli bottom-up dove la proposta parte dai singoli Centri di Responsabilità, eventualmente limitati ad alcuni obiettivi, in una sorta di approccio misto.

3.11 Sistema incentivante; collegamento con il D. Lgs. n° 150 del 27.10.2009

Il processo di budget è imprescindibilmente collegato al sistema di valutazione e conseguentemente può correlarsi al sistema incentivante. Le variabili stipendiali legate al risultato, nella Pubblica Amministrazione, possono essere erogate solo previa valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Ne deriva che il modello di obiettivi budget, per le caratteristiche della sua definizione, si presta con maggiore facilità ad essere esteso ed utilizzato ai fini del sistema premiante, sia a livello di Centro di Responsabilità, sia, con un modello da definire, per il personale (area della Dirigenza, area del Comparto).

Il recente d. lgs. n° 150 del 27.10.2009 prevede che nella Pubblica Amministrazione vengano introdotte “misurazioni e valutazioni delle performance, garanzie di trasparenza delle informazioni” (art. 3); che debbano adottarsi metodi e strumenti idonei a misurare e valutare (art. 4), e che solo con queste disposizioni sia possibile erogare i premi legati al merito e alla performance (art. 5).

Come noto, il ciclo di gestione delle performance (art. 6) prevede:

- Definizione e assegnazione di obiettivi.
- Collegamento tra obiettivi e allocazione risorse.
- Monitoraggi in corso d’opera.
- Misurazione e valutazione delle performance.
- Utilizzo degli strumenti premianti.
- Rendicontazione dei risultati.

Si ribadisce l’importanza che gli obiettivi siano rilevanti, specifici e misurabili, riferibili ad un periodo temporale definito (un anno), confrontabili, correlati alla quantità delle risorse disponibili (art. 6). Nell’ambito della misurazione individuale assume rilevanza il sistema di indicatori (art. 9).

Il percorso riportato è molto speculare a quanto descritto nei paragrafi precedenti (3.1- 3.10), e rispecchia il percorso metodologico adottato dalla Agenzia nella negoziazione di Budget dall’anno 2009.

Ne deriva che le campagne budget, se coerenti con l’impianto metodologico generale, renderanno più semplice e immediato l’applicazione del D. lgs. 150.

Infatti gli elementi necessari e sufficienti per soddisfare i requisiti previsti, sono già contenuti nel documento.

3.12 la performance individuale

Ai sensi dell’articolo 14, comma 4 lettera e del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n° 150, la valutazione del Direttore Generale compete all’OIV.

L’Organismo valuterà il Dirigente di Vertice, nel quadro della valutazione complessiva dell’Organizzazione che questi dirige e gestisce in funzione degli obiettivi globali che consegue,

secondo le direttive della Convenzione di durata triennale tra il Ministro della Salute e l'Agenzia circa gli obiettivi attribuiti all'Aifa, ai connessi indicatori ed ai risultati attesi.

Di contro, come definito nel capoverso precedente la performance individuale (sia della Dirigenza di Primo livello che del personale del Comparto) è direttamente collegata con la performance organizzativa, e trova nel percorso di budget e nella negoziazione il suo momento topico.

Per entrambi le componenti sono previsti obiettivi, con relativi indicatori e target, di tipo quantitativo e di tipo qualitativo.

La realtà di AIFA, in numerose situazioni, prevede obiettivi di struttura (Uffici) che necessitano, per il loro raggiungimento, l'apporto di un team, all'interno del quale ogni componente fornisce il proprio contributo. Quindi è plausibile che a livello di Ufficio il singolo obiettivo venga raggiunto totalmente o parzialmente dal team preposto, compito del Dirigente è valutare l'apporto del singolo. AIFA intende valutare l'introduzione di strumenti adeguati per valutare l'apporto del singolo rispetto all'obiettivo di struttura e di team assegnato, per esempio modalità quale la peer review o strumenti similari.

In linea di massima, la valutazione della performance individuale si effettua tramite schede personalizzate, di cui di seguito si portano due esempi adottati nell'esercizio 2009 (rispettivamente per la Dirigenza di I° Livello e per il Comparto).

Lo schema prevede un "macro obiettivo quantitativo" collegato con la performance dell'Ufficio (scheda budget) da cui il Dirigente della Struttura può derivare la quota parte collegata all'apporto del singolo. A titolo esemplificativo se un Ufficio deve ridurre del x% il pending di una data prestazione, tutti i componenti coinvolti nel processo, automaticamente, saranno valutati in relazione al risultato ottenuto e per la quota parte del contributo individuale, in particolare, come già detto, per le prestazioni di team. Questa metodica si applica sia alla area della Dirigenza che del Comparto.

Gli obiettivi qualitativi per la Dirigenza, di massima, in una fase iniziale sono individuati in due macroaggregati, e concernano le capacità e predisposizioni in ambito organizzativo (item) e le modalità nelle quali esplica le funzioni attese (legenda), con uno score su cinque livelli. Come tutti gli indicatori di carattere quantitativo sconta un rischio di discrezionalità, che l'Organizzazione cercherà prossimamente di ridurre al minimo, collegandola sempre più a dati di evidenza.

Gli obiettivi del Comparto risultano speculari alla descrizione fatta per la Dirigenza. AIFA prevede, nelle prossime applicazioni, di distinguere maggiormente le schede del Comparto per Area e Profilo.

La comunicazione dell'esito, in una fase ancora in evoluzione, è avvenuta tramite consegna della scheda individuale con attribuzione del relativo punteggio da parte del Dirigente preposto.

Le fasi del processo rispecchiano quelle adottate nel processo di budget e descritte, più in dettaglio, nel capitolo 5.

SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENZA

Cognome e Nome:	
AREA:	
Ufficio	
Qualifica:	
Anno	2009

Obiettivo quantitativo		Indicatore			PUNTI Assegnati
1	Disponibilità alla collaborazione/produzione/ coerente con raggiungimento obiettivi budget d'Ufficio	valutazione: alta= 60 punti; media =45; bassa = 30;			

Obiettivi qualitativi		Indicatore					Punteggio ottenuto	
Item	legenda							
2	Capacità organizzativa/tempestività dell'azione	Il dirigente riesce ad organizzare efficacemente il lavoro in modo da predisporre tempestivamente i prodotti per l'attuazione degli obiettivi	sempre (punti 20)	frequentemente (punti 15)	mediamente (punti 10)	raramente (punti 5)	mai (punti 0)	
3	Capacità di lavoro in team. Coordinamento e collaborazione con dirigenti di altri uffici/aree per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia	Partecipazione assidua, costante e propositiva alle riunioni, ai progetti, al processo di budget, alla vita dell'Agenzia con proposte operative volte alla risoluzione delle eventuali criticità.	eccellente (punti 20)	buono (punti 15)	adeguato (punti 10)	sufficiente (punti 5)	scarso (punti 0)	
totale punteggio ottenuto							0	

Firma Direttore Generale

Data VALUTAZIONE

...../...../ 2010

Scheda personale del Comparto

Cognome e Nome:	
UFFICIO	



Area dei comportamenti professionali e organizzativi (peso area 40%)	Indicatore	Punteggio massimo 40			Punteggio ottenuto
		Alta	Media	Bassa	
Disponibilità alla collaborazione/produzione/ coerente con raggiungimento obiettivi budget d'Ufficio	valutazione alta= 30 punti; media =20; bassa= 15	30	20	15	
Qualità	valutazione alta= 5 punti; media = 3; bassa= 2	5: è padrone del ruolo, esempio per altri, eccelle	3: appropriato, capace,	2: bassa congruità al ruolo	
Predisposizione all'innovazione sia tecnica che organizzativa	valutazione alta= 5 punti; media = 3; bassa= 3	5: è padrone del ruolo, esempio per altri, eccelle	3: appropriato, capace,	2: bassa congruità al ruolo	
PUNTEGGIO TOTALE					
PUNTEGGIO PERCENTUALE					

Firma valutatore
Firma Dipendente per presa visione

Data VALUTAZIONE
...../...../ 2010

Nota: il punteggio realizzato con la scheda si somma alla quota realizzata con gli altri indici (presenza).Il punteggio massimo in palio è pari a 40 punti, il minimo (tutte valutazioni basse) 19.

4. MATERIALI E STRUMENTI

Vengono descritti i principali strumenti che l’Agenzia, tramite i suoi uffici preposti, utilizza per il governo del sistema e per assicurare i servizi essenziali.

Data la continua evoluzione di supporti e materiali che la tecnologia e la letteratura offrono, questa parte facilmente avrà revisioni più costanti di altre.

4.1 Documento specifico di budget per l’anno.

Il processo di budget si svolge nell’anno solare. La Direzione Strategica definisce, in sede di Comitato Budget (vedi cap.5.3) un documento con le linee guida programmatiche che caratterizzeranno la negoziazione di budget per l’esercizio dell’anno di riferimento. Vengono descritti la metodologia generale, gli item e gli obiettivi che saranno proposti ai vari C.d.R.

In particolare questi ultimi saranno dettagliati, indicando i possibili destinatari e il tipo di indicatore scelto (quantitativo, qualitativo). Alcuni obiettivi (economici) saranno comuni a tutti gli Uffici, altri specifici in funzione delle particolari competenze e produzioni. La loro numerosità e complessità dovrà avere una distribuzione equa, per permettere una corretta ponderazione anche ai fini della valutazione di risultato. Ogni obiettivo è correlato ad un punteggio, funzionale al livello di complessità o di impatto nelle strategie dell’Agenzia. Viene definito in modo trasparente il sistema di calcolo, i criteri per ottenere il punteggio massimo o una sua frazione; il limite sotto il quale non viene assegnato nessun punteggio.

4.2 Scheda budget

E' lo strumento cardine della negoziazione. Può essere articolata per Area o per Ufficio (C.d.R.), in funzione del modello che la Direzione intende adottare (cap. 3.9). In linea di massima si articola in tre macro raggruppamenti di obiettivi:

- Economici (suddivisi in risorse assegnate e correlata produzione richiesta).
- Gestionali – organizzativi.
- Specifici.

Ogni obiettivo, come descritto al punto 4.1 ha un punteggio funzionale alla sua complessità, impatto strategico, ecc. Lo score è proposto dal Controllo di Gestione al Comitato budget, e comunque, per singolo obiettivo è preferibile che non sia inferiore a 5 punti e non superiore a 40, su un range totale di 100 punti. La schema tipo corrisponde alla tabella sottostante corredata da semplici esempi.

Tipo obiettivo	Area	Obiettivo	Indicatore	Punti
Economico	Costi materiale	Contenimento costi	Costi 2010 <= 2009	10

4.3 Sistema di Business intelligence a supporto delle decisioni

Il controllo direzionale necessita di strumenti e sistemi di business intelligence a supporto delle decisioni. Per gestire i centri di costo, dare apporto alla pianificazione strategica, costruire un articolato sistema di budgeting, effettuare il controllo just in time dei valori rilevati, calcolare i trend e effettuare previsioni, costruire un panel di indicatori e trasmettere le informazioni ai clienti interni, avvalendosi di strumenti via web, occorre munirsi di una tecnologia che permetta di raccogliere dati ed analizzare informazioni strategiche.

I sistemi di business intelligence rispondono a queste domande e, in una logica di governo dei processi aziendali ne diventa imprescindibile l'acquisizione. Con il sistema informatico associato, è possibile realizzare una piattaforma completa che garantisca informazioni esaustive e tempestive, permetta la programmazione delle attività e ne monitori l'andamento, produca report specifici, supporti concretamente, sulla base di dati attuali, le decisioni della Direzione, infine permetta di ipotizzare future strategie. La tecnologia implica un consistente lavoro di progettualità interna, che passa attraverso una analisi dettagliata dei processi della organizzazione, che devono essere trasformati in algoritmi per permettere la rielaborazioni dei dati e la loro aggregazione, secondo le esigenze dell'Agenzia.

4.4 Reporting

Il sistema di reporting è già stato menzionato nei precedenti capitoli. Deve diventare un asse portante dell'organizzazione. Alla costruzione di report standard, cioè che soddisfano i bisogni informativi essenziali dell'Agenzia e che avranno una trasmissione costante e periodica, si abbinano specifici report, per esigenze particolari e pertanto personalizzate all'utente che ne fa richiesta.

In una fase consolidata i report direzionali rappresentano il dato ufficiale delle attività dell'AIFA.

4.5 Strumenti Innovativi

In visione prospettica è possibile, dopo una fase di consolidamento degli strumenti classici, introdurre gradualmente dei nuovi, che potranno dare un valore aggiunto alle conoscenze e

proiettare l'Agazia verso modelli organizzativi più complessi e con migliore rapporto tra le risorse impiegate e la produzioni, sia sul versante delle prestazioni che del sapere tecnico-scientifico.

In particolare l'attenzione è rivolta a due tecniche, attualmente molto utilizzate in organizzazioni complesse e innovative, e che recentemente sono state introdotte nel settore sanitario: la Balance scorecard (BSC) e la Activity Based Costing (ABC).

La prima (BSC) è una tecniche di programmazione e di valutazione delle prestazioni. In estrema sintesi consente all'organizzazione di tradurre la strategia in termini operativi, fornendo una griglia di riferimento comprensibile a tutti i membri dell'organizzazione. La BSC, pur preservando il ruolo centrale delle rilevazioni economico-finanziarie, permette di costruire un sistema più bilanciato, collegando la performance operativa a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine. Rappresenta un modo per razionalizzare l'insieme delle attività delle imprese nel tentativo di creare valore, traducendo la visione aziendale in un insieme di obiettivi tattici e strategici misurabili.

La Activity based costing (ABC) è un metodo di analisi dei costi di un'industria o impresa che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto e ciascun servizio venduto dalla ditta stessa, a prescindere da quale sia la sua struttura organizzativa. Porta la struttura ad auto-analizzarsi, ponendosi domande sulla propria produttività: quali attività coinvolgono ogni dipendente, quanto costano in termini di tempo, denaro e risorse umane, quali sono produttive e quali no, quali sono necessarie anche se non direttamente produttive e quali sono una semplice perdita di tempo.

Anche se nascono nel mondo industriale e profit, con taglio decisamente aziendale, negli ultimi anni si è osservato una trasposizione di queste tecniche anche nei settori pubblici no profit, in particolare in ambito sanitario.

L'AIFA non ha la denominazione di Azienda, a differenze delle Organizzazioni Sanitarie Pubbliche: Aziende Ospedaliere e Aziende Sanitarie Locali, ma come esse deve avere un approccio "aziendalistico",

Questo comporta il rispetto dell'equilibrio di bilancio, l'attuazione della pianificazione strategica, il fornirsi di strumenti per la negoziazione di budget, organizzarsi per ottimizzare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti, affidarsi a sistemi di monitoraggio precisi, costanti e puntuali, potersi confrontare con le organizzazioni similari (le altre Agenzie) con set di indicatori appropriati.

In sintesi, per perseguire la Vision dell'Agazia e renderla coerente con la sua Mission, in un sistema in continua innovazione, bisogna attrezzarsi con gli strumenti idonei, ma soprattutto far crescere una adeguata e diffusa cultura dell'organizzazione.

5. REGOLAMENTO

5.1 FINALITA' E LINEE METODOLOGICHE

1) Lo strumento di Budget dell'Agenda è un sistema operativo che, attraverso la responsabilizzazione dei Dirigenti di Area e/o di Ufficio sulla *performance* gestionale, tende ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Alta Direzione. L'attribuzione dei livelli attesi di *performance*, che costituiscono gli "Obiettivi" delle Aree e/o degli Uffici, avviene attraverso un processo di negoziazione.

Le finalità del Budget sono in sintesi:

- a) determinare la *performance* che le articolazioni organizzative individuate devono ottenere, precisando i criteri e/o gli indicatori per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- b) individuare, al fine della loro assegnazione preventiva, le risorse necessarie per realizzare gli obiettivi negoziati;
- c) verificare in modo sistematico nel corso dell'esercizio l'andamento di attività e costi, e monitorare l'attuazione degli obiettivi nel rispetto delle risorse assegnate;
- d) consentire la possibilità di rinegoziare gli obiettivi, in situazioni motivate e per cause documentate, su impulso dei Centri di Responsabilità (CdR) e/o dell'Alta Direzione;
- e) individuare i livelli di responsabilità dei dirigenti di Area, di Ufficio e, tenuto conto degli specifici livelli di competenza, del personale della Dirigenza e del Comparto che collabora per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- f) contribuire ad attuare un sistema di comunicazione e di *reporting* che consenta sia di monitorare l'andamento dell'Agenda attraverso il controllo delle attività delle singole Aree e/o Uffici rispetto agli obiettivi sia di adottare tempestivamente le eventuali azioni correttive;
- g) permettere l'applicazione progressiva del *ciclo di gestione delle performance* in aderenza ai principi del D.Lgs. 150 del 27.10.2009.

5.2 FORMAZIONE DEL BUDGET E SUA EVENTUALE INTEGRAZIONE IN CORSO D'ESERCIZIO

- 1) Il budget dell'Area e/o del CdR, inteso come struttura che gestisce risorse, tiene conto: (i) delle Linee Strategiche/Programmatiche elaborate dall'Alta Direzione; (ii) delle risorse a disposizione nell'esercizio; (iii) del livello di *performance* registrato nel precedente esercizio (dati storici di attività e risorse).
- 2) Entro il 28 febbraio di ogni anno dovrà concludersi la fase di negoziazione con i CdR, come definito nel documento metodologico annuale. Detta fase si articola, di massima, in almeno due incontri. Il primo incontro consente la "presentazione" ai Responsabili della "Proposta di Scheda di Budget", predisposta dal Comitato Budget. Ciascun C.d.R. trasmette poi al Comitato Budget le eventuali controproposte, anche a seguito di un coinvolgimento del personale, dirigente e non, afferente il C.d.R. medesimo. Il secondo incontro è finalizzato alla "negoziatura" ed alla sottoscrizione della Scheda di Budget da parte dei Responsabili e del Direttore Generale o dei relativi delegati. Detto secondo incontro avverrà non prima di 15 giorni dal primo per consentire un ampio approfondimento e un necessario confronto all'interno delle Strutture in ordine agli obiettivi proposti, e la predisposizione e trasmissione della eventuale controproposta almeno 5 giorni prima dell'incontro di negoziazione. Prima degli incontri di budget sarà cura del Controllo di Gestione fornire ai CdR un report - riferito ai dati dell'esercizio precedente o proiezione di frazioni di esso - in maniera propedeutica a una consapevole e responsabile negoziazione di budget.

Nel corso della gestione, e in particolare a seguito dei monitoraggi interni di cui al successivo punto 5.4, qualora fossero intervenute variabili esterne o interne tali da modificare il quadro di riferimento, sarà possibile attivare una procedura di rinegoziazione del Budget negoziato, su impulso del CdR ovvero dell'Alta Direzione.

La Scheda di Budget negoziata deve essere illustrata, dai diversi Responsabili e per quanto di competenza, a tutto il personale operante presso il CdR, allo scopo di favorirne la conoscenza e permettere l'allineamento di tutti rispetto ai risultati attesi.

Finita la contrattazione il Responsabile delle Relazioni Sindacali, informerà le OO.SS. in ordine agli Obiettivi sottoscritti nonchè ai criteri ed agli indicatori individuati per verificare il raggiungimento degli obiettivi da parte delle diverse categorie di personale. Si quantificheranno quindi, secondo le previsioni della contrattazione, le Risorse di Risultato e della Produttività Collettiva da attribuire a ciascun Ufficio e/o Area.

- 3) Il Controllo di Gestione provvederà a redigere sintetico verbale di ogni incontro di budget, mentre le Schede di Budget, così come sottoscritte, verranno formalmente deliberate.

5.3 COMPOSIZIONE DEL COMITATO BUDGET

- 1) E' costituito il Comitato Budget, composto dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore delle Risorse Umane e dal Responsabile del Controllo di Gestione.

Il Comitato è presieduto dal Direttore Generale: nel caso di assenza e/o impedimento la presenza è assicurata dal Direttore Amministrativo che sottoscrive verbali e accordi da confermare con deliberazione.

5.4 METODOLOGIA PER IL CONTROLLO BUDGETARIO.

Entro il 31 maggio (con i dati a consuntivo del I° trimestre) e il 30 di settembre (I° semestre) di ogni anno, il Controllo di Gestione elabora analiticamente, per ciascuna Struttura e, sinteticamente per Area, un documento atto ad evidenziare separatamente:

1. i trend delle variabili di gestione (attività, risorse),
2. lo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati,
3. l'evidenziazione delle aree problematiche,
4. l'eventuale proposta di interventi correttivi.

Il documento costituirà elemento di valutazione e di discussione, nel terzo e quarto incontro di Budget con i Responsabili, da tenersi rispettivamente entro la fine del primo semestre per il primo *check* ed entro ottobre per il secondo.

Entro il mese successivo alla chiusura di ciascun trimestre, il Controllo di Gestione elabora e distribuisce per quanto di competenza, all'Alta Direzione, ai Responsabili di Area ed ai Responsabili di Ufficio la documentazione atta ad evidenziare, distintamente per Centro di Responsabilità:

- a) il livello dell'attività propria di ogni Area e/o Ufficio, secondo l'impostazione concordata, del trimestre precedente, o frazione di esso, e relativa proiezione sull'anno;
- b) l'andamento dei costi, anche eventualmente circoscritti ai soli fattori produttivi oggetto di specifico obiettivo di Budget, concernenti il trimestre precedente, o frazione di esso, e relativa proiezione sull'anno;
- c) gli scostamenti tendenziali dei livelli di attività e dei costi rispetto a quanto indicato e sottoscritto nelle schede di Budget.

La reportistica di cui sopra dovrà quindi essere esaminata in uno specifico incontro del Comitato di Budget, da tenersi entro 20 giorni dalla trasmissione della documentazione, anche al fine di valutare

le cause di eventuali scostamenti e, se del caso, adottare i provvedimenti intesi a far riallineare obiettivi e/o andamenti di attività e di costo.

5.5 VERIFICA DEL BUDGET AL TERMINE DELL'ESERCIZIO

- 1) Le verifiche finali in ordine al conseguimento degli obiettivi sottoscritti, sono effettuate dal Organismo Indipendente di Valutazione, al termine dell'esercizio, sulla base della documentazione appositamente predisposta dal Controllo di Gestione.
- 2) I risultati della verifica costituiscono elementi di rilievo ai fini della valutazione periodica dei dirigenti nonché fondamento per il collegamento con il sistema premiante rappresentato dalla retribuzione di risultato dei dirigenti e della Produttività Collettiva del personale del comparto.

6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Strumento finalizzato a dirimere in via stragiudiziale i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale.

6.1 Soggetti

E' istituito un Collegio di conciliazione, costituito da tre Componenti.

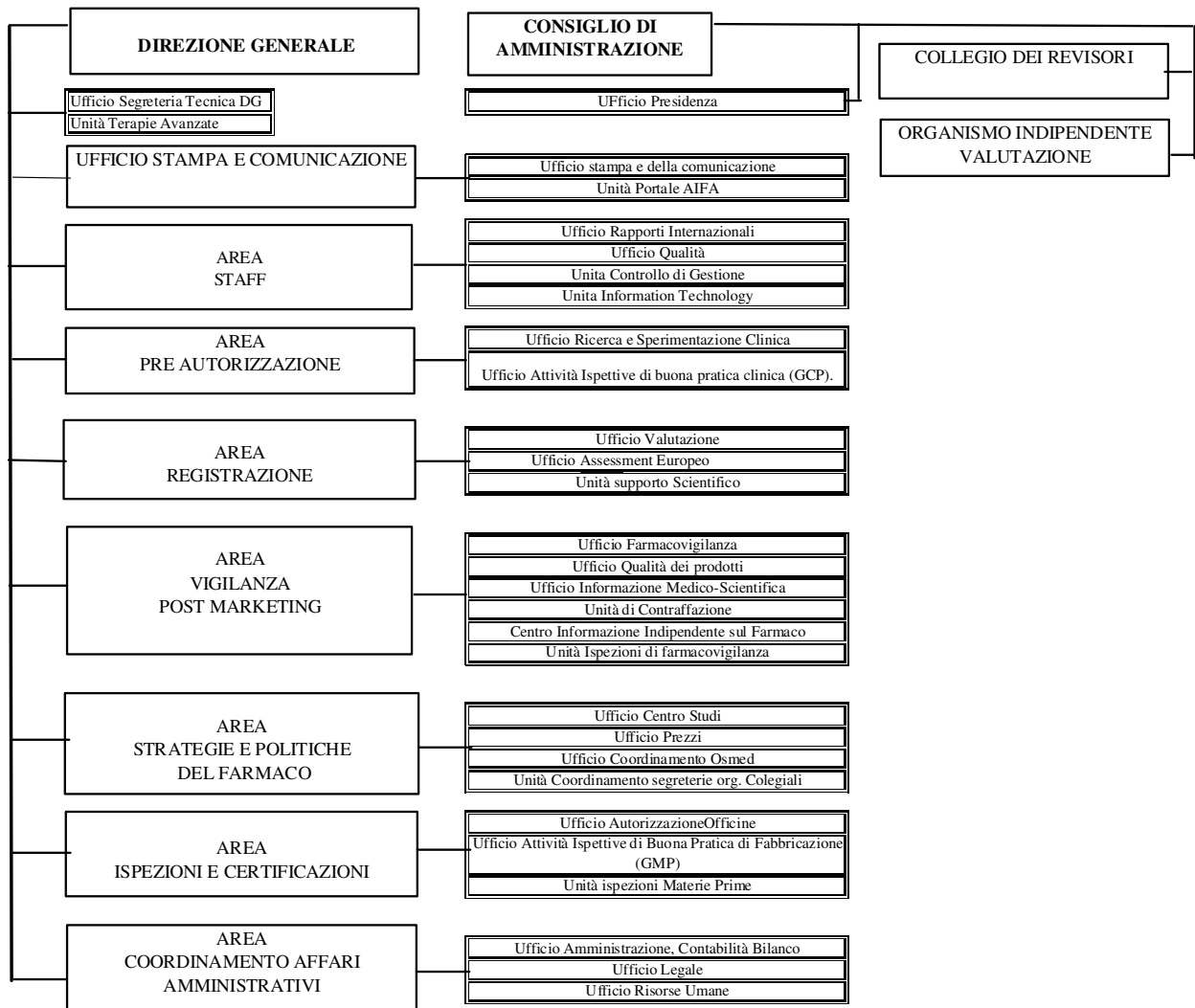
Il suddetto Collegio si pronuncerà sulla corretta applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nel caso in cui insorgano conflitti tra valutato e valutatore, con particolare riferimento all'esame delle istanze di revisione presentate dal personale dirigenziale e non dirigenziale a seguito della valutazione della *performance* individuale.

6.2 Termini

Termini per proporre la richiesta di revisione: 30 giorni dalla presa di conoscenza con atto scritto della valutazione effettuata dal diretto Responsabile.

Termini per la definizione della Conciliazione: 30 giorni.

ORGANIGRAMMA AIFA



GANTT ATTIVITA' AIFA

Attività AIFA	Mese Inizio	Mese Fine	Durata
Documento Bilancio Provvisorio	1	1	1
Documento metodologia budget	2	2	1
Report anno precedente	2	2	1
Prima Negoziazione Incontri budget	2	2	2
Report primo trimestre	4	5	2
I° Check Negoziazione Incontri budget	6	6	1
Report secondo trimestre	8	9	2
II° Check Negoziazione Incontri budget	9	9	1
Report terzo trimestre	11	12	2
assegnazione schede personale anno in corso	3	4	2
Valutazione obiettivi CdR anno precedente	2	4	3
Valutazione obiettivi personale dipendente anno precedente	3	5	3

