



*Ministero della Salute*

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

Allegato al Decreto ministeriale del 18 dicembre 2018



## Sommario

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
1.1 RATIO DEL D.LGS. N. 150/2009 .....	3
1.2 LA PRIMA APPLICAZIONE DEL D.LGS. N. 150/2009 E AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA .....	4
<b>2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA .....</b>	<b>6</b>
2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MINISTERO DELLA SALUTE.....	6
2.2 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	6
2.3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	12
2.4 MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA.....	14
2.5 MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DI INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE VOLTE A RILEVARE IL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO. ....	14
2.6 MODALITÀ PER PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA.....	15
<b>3. PROCESSO DI MISURAZIONE VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>16</b>
3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA .....	16
3.2 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE .....	19
3.3 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	21
3.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RENDICONTAZIONE.....	22
3.5 PARTECIPAZIONE UTENTI ESTERNI E INTERNI .....	23
<b>4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>24</b>
<b>5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI .....</b>	<b>26</b>
<b>6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....</b>	<b>27</b>
<b>7. MODALITÀ DI RACCORDO CON IL PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA.....</b>	<b>29</b>

**ALLEGATO 1 – Manuale operativo del sistema di valutazione del personale**

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Ratio del d.lgs. n. 150/2009

Il d.lgs. n. 150/2009 si segnala per l'obiettivo posto di contrasto alle inefficienze della P.A. che pesano sull'intero sistema economico. Proprio in forza della stretta relazione con il sistema economico, la P.A. può assumere una funzione trainante, se riesce a realizzare la sua grande riserva di produttività inespressa. L'obiettivo strategico del d.lgs. n. 150 mira, in sostanza, a creare anche all'interno delle P.A. una pressione competitiva, in modo da incentivarne l'efficienza e la produttività, surrogando quella che nel settore privato è la funzione svolta dal mercato e dalla concorrenza.

L'idea portante è l'attribuzione dei benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali ed amministrative, come l'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee ad individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti. L'obiettivo ultimo della disciplina di cui al d.lgs. n.150 è il raggiungimento di *standard* qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende al suo esterno.

Sulla base del d.lgs. n. 150 la misurazione e la valutazione della performance dovevano avvenire in conformità alle direttive della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (ora Autorità Nazionale Anticorruzione ANAC), istituita ai sensi dell'art. 13 del d.lgs. n.150. Tale previsione è da ritenersi superata per effetto dell'entrata in vigore della **legge 11 agosto 2014, n. 114**, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, che ha trasferito le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, al Dipartimento della Funzione pubblica.



## 1.2 La prima applicazione del d.lgs. n. 150/2009 e aggiornamento del Sistema

Ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D.lgs. n. 150, in sede di prima applicazione del decreto stesso, il Ministro ha adottato con proprio decreto del 30 dicembre 2010 il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sulla base degli indirizzi forniti dall'ANAC ex CIVIT (si tratta, in particolare, delle delibere nn. 89 e 104 del 2010), assicurandone la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Il precedente aggiornamento del Sistema risalente al 2015 ha tenuto conto delle **indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dall'ANAC ex CIVIT** <sup>1</sup> Il presente aggiornamento del Sistema è stato elaborato in coerenza con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. 74/2017 e con le indicazioni contenute nelle Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance n° 2 del Dicembre 2017 emanate dall'Ufficio per la valutazione delle performance del Dipartimento della Funzione pubblica.

L'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero della salute* ha richiesto negli anni un percorso di cambiamento per l'intera Amministrazione. La metodologia utilizzata ha inteso promuovere una nuova cultura organizzativa, volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti, della *performance* organizzativa e individuale in collegamento con la realizzazione delle misure contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, attraverso la valorizzazione del merito, lo sviluppo delle competenze e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri.

L'Amministrazione con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, ha promosso l'applicazione del Sistema nell'ottica del miglioramento continuo, adottando, di volta in volta, soluzioni tecniche e organizzative per attenuare le criticità riscontrate e recepire novità normative e suggerimenti pervenuti dagli attori, comprese le OO.SS., che, a vario titolo, sono stati coinvolti nella sua applicazione.

---

<sup>1</sup> Delibere 89/2010, 104/2010, 112/2010, 114/2010, 1/2012, 4/2012, 5/2012, 6/2012, 6/2013, 12/2013, 23/2013, 77/2013.

Tale processo è stato accompagnato da specifiche iniziative di formazione, realizzate anche con la collaborazione della Scuola nazionale dell'amministrazione. Il Sistema si è potuto avvalere anche di applicativi informatici, appositamente sviluppati con il supporto della Direzione generale della digitalizzazione, del sistema informativo sanitario e della statistica, integrati con il controllo di gestione e il controllo strategico.

Per garantire un'applicazione omogenea del Sistema e una corretta gestione dei colloqui individuali di valutazione, è stata realizzata una formazione specifica per i *valutatori*. Il momento del confronto individuale tra *valutato* e *valutatore*, unito alla elaborazione di piani di miglioramento e crescita professionale individuali, è risultato l'aspetto più qualificante del Sistema, nell'ottica del miglioramento della *performance* e della valorizzazione delle risorse umane.

Occorre segnalare che per il personale delle aree funzionali negli anni 2011, 2012 e 2013 il Sistema è stato applicato in via sperimentale; a partire dall'anno 2014 il sistema è stato applicato in via definitiva anche a questa tipologia di personale.

Per l'anno 2013, come peraltro anche auspicato dall'ANAC (ex CIVIT) con le delibere n.1/2012 e n.6/2013, l'Amministrazione, di intesa con l'OIV, ha elaborato alcune modifiche al Sistema, già discusse e approvate dalla Conferenza dei Capi dipartimento allargata ai Direttori generali nelle sedute dell'8 novembre 2012 e del 10 gennaio 2013, di cui è stata data informativa alle OO.SS.

Peraltro, già per il 2014 si è tenuto conto del nuovo assetto organizzativo del Ministero previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 11 febbraio 2014, n.59 registrato dalla Corte dei conti in data 2 aprile 2014.

In particolare, con la nuova organizzazione i dirigenti con incarico di I fascia risultano titolari di centro di responsabilità e, quindi, con il coordinamento del Segretario generale, direttamente coinvolti nella fase di programmazione strategico-operativa, fase che si conclude con l'emanazione da parte del Ministro della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione. Pertanto, la valutazione delle performance individuali dei Direttori generali sarà effettuata direttamente dal Ministro su proposta dell'OIV ai sensi del comma 4, lettera e) art. 14 del d.lgs. 150/2009.

## **2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

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

Gli ambiti di attività del Ministero concernono la tutela della salute umana, il coordinamento del Sistema sanitario nazionale, la sanità veterinaria, la tutela della salute nei luoghi di lavoro, l'igiene e la sicurezza degli alimenti (D.Lgs. n. 300/1999). Per quanto concerne le caratteristiche distintive dell'organizzazione del Ministero della salute riferite ai principi contenuti nell'art. 7 del decreto legislativo 150 del 2009, in via preliminare si rappresenta come le strutture amministrative sono articolate a livello centrale e del territorio con dotazione di profili professionali estremamente diversificati e ciò implica riflessi nella proposizione di sistemi di valutazione della performance, anche a livello individuale. Si sottolinea come alcune unità organizzative, realizzano attività a valenza tecnica o programmatica, con forte impatto sul sistema salute del Paese, 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, di dirigenti delle professionalità sanitarie. Particolare rilievo dovrà essere dato in fase di programmazione alla definizione di indicatori di outcome 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 sistema si ispira ai modelli presenti in letteratura, tenendo conto delle specificità del contesto pubblico che hanno comportato necessariamente delle personalizzazioni.

In particolare, i modelli di riferimento sono la Balanced Scorecard<sup>2</sup> e il Performance Prism<sup>3</sup>, puntando ad un'integrazione delle due metodologie in modo da inserire nella prima una prospettiva specifica incentrata sugli stakeholder.

La BSC si caratterizza precipuamente per una visione multidimensionale che risulta particolarmente efficace nella misurazione e valutazione dell'attività di un'amministrazione centrale, evitando di concentrarsi unicamente su una prospettiva economico – finanziaria e introducendo misure che considerano anche l'orientamento al cliente, la gestione dei processi (adottando un'impostazione *Activity Based Costing* e *Activity Based Management*) e lo sviluppo futuro dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della BSC (creazione del valore, orientamento al cliente, gestione per processi e sviluppo futuro dell'organizzazione), sviluppate come è noto in un contesto profit, sono state adattate a quello specifico del Ministero della salute, individuando quindi dei punti di vista diversi attraverso cui può essere misurata e valutata la performance ai vari livelli (Ministero nel suo complesso, Strutture generali, uffici, persone). In particolare, le prospettive che, partendo da quelle previste dalla BSC, sono state adottate per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono:

- **Controllo strategico**, in cui monitorare l'attuazione di piani e programmi, ovvero misurare l'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, puntando, attraverso l'opportuna valutazione dei feed-back, alla progressiva modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'Amministrazione e delle competenze professionali e delle capacità di attuazione di piani e programmi;
- **Portafoglio delle attività e dei servizi**, attraverso cui misurare e valutare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari, attraverso modalità interattive;

---

<sup>2</sup> Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79

<sup>3</sup> Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.



- **Stato di salute dell'Amministrazione**, nel cui ambito misurare e valutare l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi;
- **Impatti dell'azione amministrativa**, in relazione ai misurare e valutare l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, nonché 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.

Per ognuno dei macro-ambiti sopra richiamati viene di seguito descritta la metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, individuando gli strumenti già disponibili e il percorso evolutivo da seguire per quelli di nuova introduzione.

### **Controllo strategico**

Il sistema di riferimento in questo ambito è quello già utilizzato a partire dalla Direttiva per l'azione amministrativa per l'anno 2010 denominato "Monitoraggio della Direttiva", che prevede il coinvolgimento dell'OIV, del Segretariato generale e delle Direzioni generali per effettuare all'inizio di ogni anno la programmazione strategica e operativa partendo dalle priorità politiche espresse dal Ministro nell'Atto di indirizzo e dagli obiettivi generali di cui all'art. 5 comma 1 del d.lgs. 150/2009.

Il processo di misurazione e valutazione in questo ambito verrà dettagliatamente descritto nella specifica parte del documento ad esso dedicata, qui è utile sottolineare che il sistema si articola in obiettivi specifici/strategici - obiettivi operativi - piani di azione - indicatori del grado di realizzazione e che in via preventiva vengono esplicitate le scadenze entro cui ci si attende che le diverse fasi debbano essere realizzate, andando successivamente a verificare in corso d'anno con cadenza trimestrale il loro effettivo raggiungimento.

### **Portafoglio delle attività e dei servizi**

In questo ambito il Ministero ha effettuato una dettagliata mappatura delle proprie attività, individuando per ciascun ufficio dirigenziale di livello non generale le linee di



attività e i prodotti ad esse collegati. Tale mappatura è stata aggiornata in base al processo di riorganizzazione svolto, che ha previsto una diversa distribuzione dei compiti tra le strutture. L'impianto tuttavia non subisce sostanziali modifiche e il sistema informativo di riferimento è integrato con quello di gestione del personale. Allo stato attuale trimestralmente i responsabili di ciascun ufficio rilevano all'interno del sistema denominato Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC) sia la ripartizione dell'attività di ciascun dipendente tra le linee di attività afferenti all'ufficio di appartenenza, sia i prodotti realizzati, ove già individuati. Le rilevazioni quantitative sui volumi di prodotti vengono integrate con informazioni sulla qualità degli stessi e sui tempi necessari per realizzarli, adottando in prima istanza modalità manuali di raccolta dei dati e puntando progressivamente all'integrazione tra sistemi già disponibili o in fase di realizzazione.

#### **Stato di salute dell'Amministrazione**

Questa prospettiva di misurazione e valutazione della performance viene supportata, tra l'altro, dal sistema in uso per il monitoraggio delle attività dei centri di costo (MCC). Quest'ultimo, infatti, agirà come alimentante del controllo di gestione, consentendo di rappresentare i costi secondo un'impostazione *activity based* che impiegherà come *driver* di ripartizione il numero di FTE (*Full Time Equivalent*) utilizzati sulle diverse linee di attività.

Integrando, pertanto, le risultanze del sistema di Monitoraggio dei Centri di Costo sui volumi di prodotto realizzati e quelle derivanti dal controllo di gestione in termini di ore lavorate e costi, sarà possibile individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità.

#### **Impatti dell'azione amministrativa**

Premessa la complessità del contesto in cui il Ministero si trova ad operare, soprattutto per il concorso di livelli diversi di governo nella soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini, riveste particolare importanza la mappatura dei portatori di interesse (Altre pubbliche amministrazioni, Regione, ASL, Associazioni, Ordini, Collegi

etc.) per poter conseguentemente individuare obiettivi, indicatori e target significativi da impiegare nel piano della performance.

Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. 150/2009, 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, ovvero 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.

I quattro elementi del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguardano:

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

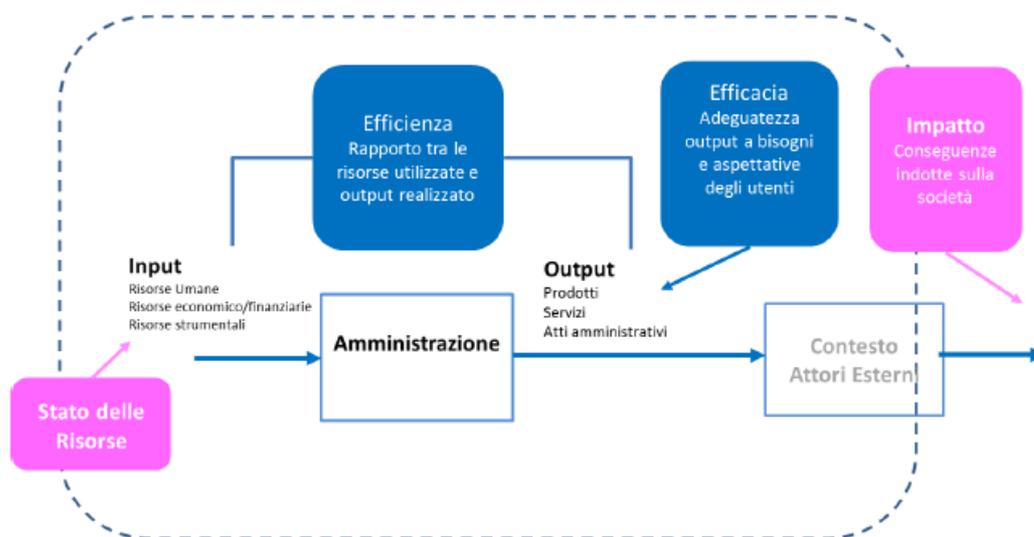
Le unità di analisi della misurazione sono gli Uffici di livello dirigenziale generale e non generale, centrali e periferici, in cui è organizzato il Ministero della Salute.



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. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017, sono:

- lo stato delle risorse
- l'efficienza e l'efficacia
- l'impatto

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



Il passaggio dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa e la partecipazione dei cittadini / utenti sono descritti nel paragrafo successivo.



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

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e delle competenze organizzative dimostrate 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, riferiti agli obiettivi inseriti nei documenti di programmazione
- competenze organizzative, che attengono alle conoscenze, alle capacità e alle abilità degli individui che operano nelle organizzazioni allo scopo di perseguire gli obiettivi assegnati

Comunque per il dettaglio sulla metodologia adottata si rimanda all'allegato 1 recante il manuale operativo del sistema di valutazione del personale.



Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

VALUTATO	COSA SI VALUTA			VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CdR	Contributo conseguimento Obiettivi generali, specifici e strategici <b>Peso: 40%</b>	Contributo conseguimento Obiettivi istituzionali <b>Peso: 40%</b>	Competenze organizzative <b>Peso: 20%</b>	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DIRIGENTE DI II FASCIA	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura (generali, specifici e strategici e istituzionali) <b>Peso: &gt;=50% e &lt;=70%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso: &lt;=20%</b>	Competenze organizzative <b>Peso: 30%</b>	TITOLARE DI CdR	
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONALITA' SANITARIE	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura <b>Peso: =20%</b>	Obiettivi individuali	Competenze organizzative <b>Peso: 30%</b>	TITOLARE DI CdR SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		<b>Peso: =50%</b>			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura <b>Peso: =30%</b>	Obiettivi individuali	Competenze organizzative <b>Peso: 30%</b>	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
		Obiettivi di gruppo			
		<b>Obiettivi individuali, di gruppo</b>			
		<b>Peso: =40%</b>			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Contributo conseguimento Obiettivi di struttura <b>Peso: =30%</b>	Obiettivi di gruppo	Competenze organizzative <b>Peso: 30%</b>	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
		<b>Peso: =40%</b>			



#### **2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema**

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle 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 il portale istituzionale.

Verso l'utenza esterna l'Amministrazione intende garantire l'*accountability* ovvero la rendicontazione sociale consentendo una verifica del livello di performance raggiunto attraverso la pubblicazione sul portale del Ministero della *Relazione sulla performance*.

#### **2.5 Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.**

Relativamente al benessere organizzativo, l'Amministrazione continuerà a supportare le attività per la promozione della cultura del benessere organizzativo e per la prevenzione del disagio in occasione di lavoro, consapevole che questa attività può contribuire ad accrescere la performance e innalzare i livelli prestazionali.

In letteratura, infatti, si è visto 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 supporterà ogni utile iniziativa, anche in linea con le indicazioni normative relative a specifiche forme per la rilevazione e la misurazione del benessere organizzativo. Ciò al fine di individuare eventuali criticità e misure correttive utili per innalzare i livelli motivazionali, il senso di appartenenza per contribuire ad aumentare la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna all'amministrazione.



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

L'attuale aggiornamento del sistema si inserisce nel quadro del processo di miglioramento continuo, tenuto conto dei feed back ricevuti dopo il primo periodo di applicazione anche attraverso l'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.

Va rilevato che il cambiamento continuo della metodologia adottata potrebbe pregiudicare la possibilità di effettuare confronti omogenei nel tempo nonché disorientare i destinatari del Sistema, sia l'Amministrazione nel suo complesso sia gli attori interessati .

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

Le dimensioni di analisi della performance organizzativa classificate nei quattro macro-ambiti prima individuati vengono misurate e valutate secondo il processo di seguito descritto che individua in particolare le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, 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 dall'individuazione delle linee guida espresse dal Ministro nell'Atto di indirizzo emanato entro il mese di marzo di ogni anno.

La pianificazione strategica delle attività da realizzare nel corso di un esercizio ha inizio nel mese di gennaio dell'anno precedente.

L'OIV, sulla scorta del programma di Governo, del Documento di economia e finanza (DEF)<sup>4</sup>, della legge di bilancio, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione del Ministro dell'anno precedente, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione di una bozza dell'Atto di indirizzo.

Nei mesi da gennaio a marzo, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero – vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale del Ministero;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

---

<sup>4</sup> L. 7 Aprile 2011, n.39

Alla fine del mese di marzo si conclude la “fase discendente”: il Ministro emana l’Atto di indirizzo concernente l’individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell’anno successivo.

Il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi specifici/strategici da parte dei titolari dei CdR – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall’OIV – che, per garantire l’assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale della Nota integrativa al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione. La Nota integrativa, infatti, su iniziativa dell’OIV, 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 ed 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 in coerenza con quelli contenuti nel piano della performance per lo stesso periodo che meglio rappresentano l’obiettivo ed il programma cui si riferiscono.

Entro la fine del mese di settembre 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 un numero contenuto di obiettivi specifici/strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell’obiettivo specifico/strategico che si concludono nell’anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema di monitoraggio dei centri di costo ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati 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.

La Direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell’attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi specifici/strategici delle unità dirigenziali di primo livello, 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.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase discendente	Bozza di lavoro dell'Atto di indirizzo	OIV	Programma di Governo Documento di economia e finanza anno precedente Atto di indirizzo anno precedente Legge di Bilancio	31 gennaio anno (n-1)
	Bozza definitiva dell'Atto di indirizzo	OIV/ CdR		28 febbraio
	Emanazione dell'Atto di indirizzo	Ministro		31 marzo
Fase ascendente	Proposta obiettivi specifici/strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	CdR /OIV	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi specifici/strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	OIV/ CdR	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 pubblicazione legge di bilancio

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

In coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, ha luogo la programmazione dell'attività istituzionale svolta dalle strutture amministrative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente di seconda fascia, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema di Monitoraggio dei

Centri di Costo (MCC). Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi istituzionali sia ad obiettivi specifici/strategici.

Le proposte sono presentate ai titolari dei CdR entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati e dei target da raggiungere.

Entro il mese di novembre, i titolari dei CdR procedono, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- 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 negoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva condivisione degli obiettivi con i dirigenti di seconda fascia.

Nel mese di dicembre, i titolari del CdR predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione degli obiettivi di struttura e delle risorse ai dirigenti di seconda fascia (direttive di 2° livello).

Entro 15 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CdR emanano la direttiva di 2° livello, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi.

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. 150/2009.

Gli obiettivi, corredati dagli indicatori, dai pesi e dai target corrispondenti, verranno 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.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi di struttura (specifici/strategici e istituzionali) / indicatori / pesi / target	Dirigenti di 2° fascia	31 ottobre
	Condivisione obiettivi di struttura / indicatori / pesi / target a livello di CRA	Titolari di CdR. e Dirigenti di 2° fascia	30 novembre
Fase discendente	Bozza di decreto di assegnazione obiettivi e risorse (bozza di direttiva di 2° livello)	Titolari di CdR	dicembre
	Decreto di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Direzione Generale (direttiva di 2° livello)	Titolari di CdR	entro 15 gg dall'emanazione della direttiva del Ministro
Consolidamento	Piano della performance	Ministro / OIV	31 gennaio

### **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 di CdR attraverso un opportuna reportistica.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, 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 del monitoraggio 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 adottati.

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 istituzionale.

Al termine del semestre ciascun Titolare di CdR produce, per il tramite piattaforma informativa dedicata, un report inerente gli esiti del monitoraggio per il periodo di riferimento sulla base dei dati inseriti dai responsabili degli Uffici dirigenziali non generali, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, nonché ogni informazione documentale a supporto.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV, anche sulla base dei dati forniti dalla Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio attraverso il sistema informatizzato, effettua la misurazione della performance organizzativa, riferendone gli esiti al Ministro su base semestrale.

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

La fase di valutazione della performance organizzativa si conclude con l'individuazione, per ogni obiettivo programmato, di un punteggio inerente il grado di raggiungimento che potrebbe differire rispetto a quello effettivamente rilevato nel corso della misurazione, a seguito del verificarsi dei rischi/criticità identificati in sede di programmazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, 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. 150/2009 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.

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

### **3.5 Partecipazione utenti esterni e interni**

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni pubbliche di sviluppare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione.

Il Ministero promuove modalità di partecipazione volte anche a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, che potranno costituire ulteriore elemento da considerare ai fini della misurazione della performance organizzativa della struttura responsabile del servizio interessato.

Sarà perfezionato anche il sistema di rilevazione del gradimento degli utenti sulle aree tematiche relative alle attività di competenza del Ministero.

Gli utenti esterni e interni possono partecipare alla misurazione della performance organizzativa anche attraverso la comunicazione diretta del grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati all' OIV secondo modalità stabilite dallo stesso Organismo.

#### **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 la Direzione generale del personale, organizzazione e bilancio (DGPOB) che fornisce il relativo supporto di segreteria.

La commissione è composta da:

- un dirigente della struttura tecnica permanente dell’OIV, che la presiede;
- un dirigente del Segretariato generale;
- un dirigente della Direzione generale del personale, organizzazione e bilancio (DGPOB).

La predetta Commissione è integrata, nell’esame del singolo caso, dal direttore dell’Ufficio 1 della Direzione generale, in qualità di Tutor, ove presta servizio il Valutato.

In caso di assenza o impedimento dei componenti della Commissione ovvero nella ipotesi in cui uno dei componenti sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto, sono individuati, secondo un criterio di rotazione, tra i tutor di Direzione, i componenti supplenti.

La Commissione è nominata con provvedimento del Direttore generale del personale, organizzazione e bilancio per la durata di due anni.

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, corredata degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio finale, da inviare alla Segreteria della Commissione di conciliazione presso la Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al Valutatore.

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:

- Gespe (Gestione del personale) che contiene l'anagrafe del personale e la relativa unità organizzativa di appartenenza;
- Gespe - MCC (Monitoraggio dei Centri di Costo) - che 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;
- Gespe – MCC Direttiva - che 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 di altri sistemi informativi per alcune delle proprie attività istituzionali, sarà possibile effettuare determinazioni di misure di indicatori utili al monitoraggio della performance ricorrendo ad 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. 196/2009 e s.m.i.) e del d.lgs. 150/2009, 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 196/2009, 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. 196/2009). 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 di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche per il triennio di riferimento del bilancio e 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 di realizzazione, 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 della performance e Direttive di II 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 ad un unico centro di responsabilità amministrativo.



## **7. MODALITA' DI RACCORDO CON IL PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**

Il Ministero assicura l'integrazione tra il ciclo delle performance e il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, 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.