



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Rev. 1

SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE	3
1.1	L' APPLICAZIONE DEL D. LGS. N. 150/2009	3
2.	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	5
2.1	CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'INMP.....	5
2.2	METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
2.3	CONTROLLO STRATEGICO	6
2.4	METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
2.5	MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA	9
2.6	MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DI INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE VOLTE A RILEVARE IL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO, IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO.....	9
2.7	MODALITÀ PER PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA	10
3.	PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	11
3.1	PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA.....	11
3.2	PROGRAMMAZIONE DELL' ATTIVITÀ ISTITUZIONALE.....	12
3.3	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI.....	14
3.4	RETRIBUZIONE DI RISULTATO	15
4.	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	16
5.	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.....	17
6.	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO.....	18
	ALLEGATO 1 - MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE	20

1. INTRODUZIONE

Ratio del D. Lgs. n. 150/2009

L'obiettivo del D. Lgs. n. 150/2009 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 e 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. 150/2009 è il raggiungimento di *standard* qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende al suo esterno.

La misurazione e la valutazione della performance devono avvenire in conformità alle direttive dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.), già CiVIT, istituita ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. n. 150/2009.

1.1 L' applicazione del D. Lgs. n. 150/2009

Ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009, l'OIV deve provvedere a definire un Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sulla base degli indirizzi forniti dall'A.N.AC. (si tratta, in particolare, delle delibere CiVIT n. 89 e n. 104/2010), in modo da assicurarne la piena operatività.

L'Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti e per il contrasto delle malattie della Povertà (INMP) nasce con Decreto del Ministero della Salute, in applicazione dell'art.1 della Legge n. 296/2006, comma 827, che prevedeva un periodo di sperimentazione gestionale della durata di tre anni, ai sensi dell'art. 9 bis del D. Lgs. n. 502/92, termine successivamente prorogato di un anno fino al 28 ottobre 2011.

La Legge n. 111/2011 ha prorogato la sperimentazione gestionale fino al 31 dicembre 2013. Per il 2012, l'INMP, nonostante la permanenza di un'attività di tipo sperimentazione gestionale, ha richiesto di avvalersi dell'OIV costituito presso il Ministero, in ordine agli adempimenti di cui al D. Lgs. n. 150/2009.

Il Decreto Legge n. 158 del 13 settembre 2012, convertito con modificazioni dalla Legge n. 189 dell'8 novembre 2012, all'art. 14, commi dal 2 al 7, dichiara da ultimo l'INMP, già costituito quale sperimentazione gestionale, ente con personalità giuridica di diritto pubblico dotato di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, vigilato dal Ministero della salute. I compiti assegnati dalla Legge sono quelli di promuovere le attività di assistenza, di ricerca e di formazione per la salute delle popolazioni migranti e di contrastare le malattie della povertà. L'Istituto è dichiarato dalla Legge, altresì, Centro di riferimento della rete nazionale per le problematiche di assistenza in campo socio-sanitario legate alle popolazioni migranti e alla povertà, nonché Centro nazionale per la mediazione transculturale in campo sanitario.



L'organizzazione e il funzionamento è disciplinato dal Regolamento dell'Istituto, nel seguito indicato come Regolamento, di cui al Decreto del Ministero della Salute n. 56 del 22 febbraio 2013, pubblicato sulla G.U. n. 119 del 23 maggio 2013, previsto dall'art.14, comma 4 del citato Decreto Legge.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 *Caratteristiche distintive dell'INMP*

Gli ambiti di attività dell'INMP concernono la tutela della salute di fasce deboli della popolazione, con riferimento ai bisogni di una popolazione target utente, costituita da popolazione fragile italiana e straniera.

L'organizzazione dell'INMP, riferita ai principi contenuti nell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, ha una dotazione di profili professionali che operano direttamente o indirettamente a contatto con l'utenza e ciò implica riflessi nella proposizione di sistemi di valutazione della performance, anche a livello individuale. Alcune unità organizzative realizzano attività a valenza tecnica o programmatoria, altre erogano servizi al cittadino. Ciò vale anche per la dirigenza titolare di struttura, che, oltre ad articolarsi nei due livelli di direttore di unità operativa complessa e responsabile di struttura semplice, si caratterizza per la presenza di dirigenti medici, psicologi, biologi non responsabili di struttura.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance INMP è stato definito ex novo nel giugno del 2012, non avendo fino ad allora l'Amministrazione adottato alcuno strumento utile a questo scopo. Il presente Sistema costituisce un aggiornamento del precedente alla luce dell'evoluzione normativa di cui all'art. 14 del Decreto Legge n. 158/2012, convertito con modificazioni dalla Legge 189/2012 e del Regolamento.

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

L'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 reca gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il presente Sistema si ispira ai modelli presenti in letteratura, come la Balanced ScoreCard¹ (BSC), il Performance Prism² e il Tableau de bord (cruscotto indicatori chiave finalizzato all'analisi causa-effetto, azione-risultato e proattività dell'azione dell'amministrazione), puntando ad un'integrazione delle 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 di livello nazionale, evitando di concentrarsi unicamente su una prospettiva economico – finanziaria e introducendo misure che considerano anche l'orientamento al paziente, la gestione dei processi e la rendicontazione sociale, promuovendo un'impostazione *Activity Based Costing* e *Activity Based Management* per lo sviluppo nel tempo dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della BSC (il raccordo tra la *vision* aziendale e gli obiettivi a medio e breve termine, l'orientamento al soddisfacimento dei bisogni del paziente, l'ottimizzazione dei processi interni, la promozione dell'innovazione e della formazione) sono tradotte in:

¹ 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

² Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.

2.3 Controllo strategico

Con riferimento all'ambito di cui alla lett. b) del citato articolo il Sistema si articola in obiettivi strategici \ obiettivi operativi \ piani di azione (eventuali) \ indicatori del grado di realizzazione e scadenze, entro cui ci si attende che le diverse fasi debbano essere realizzate, andando successivamente a verificare in corso d'anno con cadenza semestrale, il loro effettivo raggiungimento.

Portafoglio delle attività e dei servizi

Con riferimento all'ambito di cui alle lett. c), e) e g) del citato articolo, l'INMP effettua una dettagliata mappatura delle proprie attività, individuando per ciascuna Unità Operativa, le linee di attività e i prodotti ad esse collegati. Tale mappatura potrà risentire di future variazioni dell'assetto organizzativo, che possano prevedere una diversa distribuzione dei compiti tra le strutture, con conseguenti aggiornamenti della mappa stessa. Una fase di sviluppo nel tempo prevede la risultanza da sistema informativo della ripartizione dell'attività di ciascun dipendente, tra le linee di attività afferenti all'ufficio di appartenenza e ai prodotti realizzati.

Essa prevede anche l'adozione di sistemi interattivi per la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari, anche attraverso l'impiego del sito web istituzionale.

Stato di salute dell'Amministrazione

Con riferimento all'ambito di cui alle lett. d), f) e h) del citato articolo, questa prospettiva di misurazione e valutazione della performance deve essere supportata, tra l'altro, da un sistema informativo per il controllo di gestione, che nel tempo integri gli strumenti tradizionali del controllo gestionale, quali quelli del budget, della contabilità analitica e del reporting direzionale. Il modello di controllo tiene conto delle funzionalità e potenzialità del sistema SAP per la gestione economico-amministrativa e dei progetti, in dotazione all'Istituto.

Al fine di individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità, le risultanze derivanti dal controllo di gestione sono integrate anche in termini di ore lavorate e costi.

Impatti dell'azione amministrativa e sanitaria

Questa prospettiva fa specifico riferimento all'ambito di cui alla lett. a) del citato articolo. La prospettiva degli outcome (risultati finali e impatti) assume particolare rilievo nell'azione dell'INMP volta alla soddisfazione dei bisogni di salute delle popolazioni fragili italiane e straniere.

Riveste particolare importanza seguire l'evolversi della mappa strategica di dettaglio, che include nel processo tutti gli attori coinvolti con i rispettivi ambiti di competenza, al fine di individuare e ottimizzare obiettivi, indicatori e target significativi da impiegare nel Piano della performance.

I meccanismi impiegati per la valutazione della performance organizzativa che costituisce parte integrante di quella individuale, sono descritti nell'Allegato 1, recante il Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, ai diversi livelli dei dirigenti titolari di struttura, dei dirigenti non titolari di struttura e del personale del Comparto.

In particolare, la sfera della performance organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, nel quale oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli eventuali obiettivi individuali, che il dirigente può decidere di assegnare ai propri collaboratori (singolarmente o in gruppo).

2.4 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale

Anche in questo ambito, per il dettaglio sulla metodologia adottata e le definizioni si rimanda all' Allegato 1, recante il Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO	
DIRETTORE DELL'ISTITUTO	Obiettivi strategici Peso: 100%		MINISTERO DELLA SALUTE		
DIRETTORE SANITARIO / DIRETTORE AMMINISTRATIVO	Obiettivi strategici Peso: 80%		Comportamenti organizzativi Peso: 20%	DI	OIV/ UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA DELLA DIREZIONE DELL'ISTITUTO	Obiettivi strategici Peso: 45%	Obiettivi istituzionali Peso: 25%	Comportamenti organizzativi Peso: 30%	DI	OIV/ UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: 70%		Comportamenti organizzativi Peso: 30%	DS/DA	
RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: 65%		Comportamenti organizzativi Peso: 35%	DSC	
DIRIGENTE AREA IV NON TITOLARE DI STRUTTURA	Obiettivi di struttura Peso >= 40%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso < =25%	Comportamenti organizzativi Peso: 35%	RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. D	Obiettivi di struttura Peso >= 40%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso <= 20%	Comportamenti organizzativi Peso: 40%	DG/DSA/ DSC/RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C	Obiettivi di struttura Peso: 60%		Comportamenti organizzativi Peso: 40%	DSA/DSC /RSS	

2.5 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, l'Amministrazione procede alla più ampia diffusione delle informazioni, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l'utenza.

La sezione "Amministrazione trasparente" sul sito istituzionale www.inmp.it contiene la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione e gli obiettivi di performance e i report periodici, anno per anno.

La piattaforma *web based* per l'e-learning dell'INMP è impiegata per la formazione interna on line di orientamento e di approfondimento alla tematica.

Verso l'utenza esterna, l'Amministrazione procede per fasi successive di affinamento della verifica della performance raggiunta anche con riferimento alla prospettiva degli outcome.

Lo strumento della Carta dei servizi è tenuto in primaria considerazione quale mezzo di diffusione della descrizione dei servizi erogati ai cittadini (cfr. 2.1 Delibera A.N.AC. (ex CiVIT) 88/2010).

2.6 Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e la valutazione del superiore gerarchico

Le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, qualitativamente e quantitativamente, al raggiungimento del risultato.

Le buone pratiche e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica contribuiscono al miglior rendimento nelle performance: di qui l'importanza di utilizzare strumenti di misurazione per mantenere/accreocere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro.

Questi ultimi fattori, con riferimento anche alla letteratura in materia, producendo soddisfazione nei lavoratori, contribuiscono al benessere dell'intera organizzazione, garantendo, quindi, più elevati standard prestazionali.

Lo strumento delle indagini conoscitive sul personale, di per sé modalità di coinvolgimento dei lavoratori, è finalizzato all'acquisizione di elementi conoscitivi utili ad attivare l'introduzione e la sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

L'INMP svolge con cadenza annuale indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il relativo questionario è implementato secondo il modello definito dall'A.N.AC. e somministrato in forma anonima attraverso la piattaforma di e-learning.

I risultati dell'indagine rappresentano un utile feedback per l'amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuove la diffusione della cultura del benessere organizzativo, consapevole che il processo d'innovazione non può agire solo sul piano strutturale e procedurale, ma che deve operare anche sulla gestione delle relazioni umane all'interno dell'amministrazione.

L'utilizzo di modelli comuni permette la confrontabilità dei risultati nel tempo e tra amministrazioni diverse.

L'INMP, inoltre, sfrutterà l'esperienza delle precedenti indagini sul benessere organizzativo e di clima interno, svolte anche alla luce delle indicazioni previste dal D. Lgs. n. 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi trasversali, con la somministrazione di un apposito questionario - (asse psicologico/relazionale e asse organizzativo) finalizzato a sondare eventuali criticità presenti nell'amministrazione e promuovere azioni volte a mantenere/elevare i livelli di motivazione e di rendimento, nonché a programmare interventi mirati alla soluzione di eventuali problematiche comunicazionali, relazionali e/o organizzative, attraverso le matrici SD (Social Dreaming).

2.7 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei *feed back* ricevuti dopo il primo periodo di applicazione e dai risultati della citata indagine.

Tale indagine a regime verrà effettuata ogni anno tra luglio e settembre, dopo il monitoraggio semestrale effettuato per la valutazione della performance organizzativa e individuale, al fine di disporre di elementi utili per ottimizzare il sistema, prima dell'avvio del processo di programmazione dell'attività istituzionale di seguito descritto.

La parte del sistema relativa agli outcome (impatti), come specificato a proposito della misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà oggetto di continua integrazione nel tempo.

3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le dimensioni di analisi della performance 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.

3.1 Pianificazione strategica e operativa

L'attività di pianificazione strategica prende avvio dall'individuazione delle linee guida espresse dal Direttore dell'Istituto nell'Atto di indirizzo, emanato, a regime, entro il mese di giugno di ogni anno per l'anno successivo.

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

La U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale, sulla scorta del bilancio di previsione, delle eventuali direttive dell'A.N.AC. e dell'Atto di indirizzo precedente, procede ad una prima individuazione delle priorità e alla predisposizione di una bozza dell'atto di indirizzo.

Nei mesi da marzo a giugno, nella logica della programmazione partecipata, le priorità individuate e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie, vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Direttori, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi fissati dall'atto di indirizzo e quelli istituzionali;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di pianificazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di giugno si conclude la "fase discendente": il Direttore dell'Istituto adotta il nuovo atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità strategiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo da giugno a settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei Direttori. Per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di pianificazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, la Relazione dal bilancio di previsione sarà illustrata nel corso degli incontri di condivisione. La Relazione può costituire lo strumento che consente di riconciliare la programmazione finanziaria con gli obiettivi e gli indicatori, di cui al D. Lgs. n. 150/2009. Gli indicatori sono scelti fra quelli contenuti a regime nel Piano della performance per lo stesso periodo, che meglio rappresentano l'obiettivo e la programmazione finanziaria correlata.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": i Direttori propongono al Direttore dell'INMP gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità dell'Istituto, 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 bilancio di previsione.

La proposta dei Direttori si sostanzia in un numero contenuto di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo 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 controllo di gestione ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, la U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale e il Direttore dell'Istituto, il Direttore sanitario, il Direttore amministrativo e i Direttori delle U.O.C..

Nel mese di dicembre si conclude l'attività di pianificazione strategica e prende avvio la preparazione dell'attività di controllo dei risultati.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte, gli attori coinvolti con riferimento al Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, e le scadenze a regime:

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase discendente	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	UOC PS	Atto di indirizzo precedente Bilancio consuntivo Bilancio di previsione	Marzo anno (n-1)
	Bozza definitiva dell'atto di indirizzo	DI/DS/DA, parere Consiglio d'Indirizzo		Maggio
	Adozione dell'atto di indirizzo	DI		Giugno
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	UOC PS/Direttori	Compilazione schede Incontri di condivisione	Settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	DI/Direttori	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	Novembre

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 unità operative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente responsabile di unità operativa, 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, con riferimento ad obiettivi istituzionali e, per le U.O.C., anche agli obiettivi operativi correlati agli obiettivi strategici ad esse assegnati.

Le proposte sono presentate e condivise all'interno della U.O.C. e con il Direttore sanitario o amministrativo di riferimento 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, gli obiettivi delle strutture sono consolidati con il Direttore dell'Istituto, procedendo, 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 rinegoziare con i dirigenti responsabili di struttura semplice;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i Direttori comunicano alla U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale le proposte da inserire nel Piano della performance, con l'assegnazione degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi e le risorse ai dirigenti delle singole strutture.

I medesimi 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.

Nel mese di gennaio dell'anno successivo, la U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale predispose il Piano della performance dell'Istituto, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del D. Lgs. n. 150/2009 e consolida detto Piano con il Direttore dell'Istituto.

Entro il 31 gennaio, il Direttore dell'Istituto adotta il Piano della performance.

La tabella che segue riepiloga i passaggi di programmazione sinora descritti, con riferimento all'attività istituzionale delle strutture.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Responsabili di UOS	Ottobre
	Approvazione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target a livello di Direttori	Direttori	Novembre
Fase discendente	Comunicazione contributi al Piano della performance per assegnazione obiettivi e risorse ai Direttori	Direttori	Dicembre
	Comunicazione di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Direttori	Direttori/ UOC PS	Gennaio
Consolidamento	Piano della performance	DI	31 Gennaio

3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nel Manuale del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

La U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale effettua il monitoraggio semestrale dell'attuazione del Piano della performance, acquisendo i dati necessari dai Direttori.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio e 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, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

La U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun Direttore, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Direttore dell'Istituto.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative nello svolgimento dell'attività istituzionale.

I responsabili delle unità operative semplici e i Direttori effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità di competenza, acquisendo ogni semestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, la U.O.C. Pianificazione strategica e bilancio sociale effettua la valutazione della performance organizzativa in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, e attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;

- quale media dei risultati, alle unità operative complesse cui afferiscono.

Con riferimento al Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, i Dirigenti di struttura svolgono il colloquio di confronto con i dirigenti e il personale del comparto appartenenti alla propria struttura, recependo nelle schede individuali la suindicata valutazione della performance organizzativa e valutando gli eventuali obiettivi di risultato individuali, nonché i comportamenti organizzativi. Contestualmente assegnano gli obiettivi individuali e comportamentali per l'anno successivo.

3.4 Retribuzione di risultato

Il trattamento economico del Direttore dell'Istituto può essere integrato di un'ulteriore quota, fino al 20% dello stesso, sulla base dei risultati di gestione ottenuti e della realizzazione degli obiettivi dell'Istituto.

Il trattamento economico del Direttore sanitario e del Direttore amministrativo può essere integrato di un'ulteriore quota, fino al 20 per cento dello stesso, sulla base dei risultati di gestione ottenuti e della realizzazione degli obiettivi fissati annualmente dal Direttore dell'Istituto e misurata mediante appositi indicatori.

La retribuzione di risultato dei dirigenti verrà definita conformemente a quanto previsto dai CCNL dirigenza medico veterinaria e SPTA vigenti e in base alla consistenza dei fondi dell'Istituto.

La retribuzione di risultato del personale del Comparto verrà definita conformemente a quanto previsto dal CCNL vigente e in base alla consistenza dei fondi dell'Istituto.

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia.

Entro il mese di febbraio è trasmessa al valutato la valutazione di cui al Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Entro 10 giorni il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al Direttore dell'Istituto, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine, la valutazione si intende accettata.

Ove richiesto, entro 30 giorni, il Direttore dell'Istituto può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A tal fine, il Direttore dell'Istituto acquisisce informazioni dal valutatore e dall'interessato, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail o con audizione personale, del quale può essere redatto un apposito verbale.

A seguito della valutazione di seconda istanza del Direttore dell'Istituto e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge n. 183/2010.

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, così come richiesto nella delibera CiVIT n. 104/2010, l'Amministrazione intende procedere utilizzando il patrimonio informativo disponibile, nonché dando attuazione al sistema di controllo di gestione.

I sistemi informativi coinvolti sono:

- Sistema SAP per la gestione della contabile e amministrativa e dei progetti,
- Sistema per la gestione delle presenze e per i dati relativi alle ore lavorate,
- Sistema informativo per la ricerca scientifica INMP,
- Informazioni dal sistema RECUP e POS regionali,
- Sistema SAS per elaborazione statistica,
- Informazioni dagli archivi della Direzione sanitaria,
- Informazioni dagli archivi della Direzione amministrativa.

Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di altri sistemi informativi per alcune delle proprie attività istituzionali (ad esempio, sistemi specifici di supporto alle diagnosi, piattaforma di e-learning e di teleconsulto, cartelle condivise, *repository* di ambulatorio per specialità), si potranno determinare misure di indicatori utili al monitoraggio della performance, anche ricorrendo ad estrazioni automatiche di dati anche a partire da questi *repository*.

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO

Nel rinnovato quadro normativo generale, delineato dal combinato disposto della Legge n. 196/2009 di riforma del bilancio e del D. Lgs. n. 150/2009, il ciclo della performance descritto dal sistema di misurazione e valutazione, di cui al presente documento, si interseca con quello di bilancio (art. 5 della Legge 502/1992).

La formulazione del budget economico complessivo fa riferimento ai documenti del ciclo di budget e al bilancio di previsione da adottare entro il 31 dicembre. Il ciclo di programmazione economica prevede una rigorosa azione di contenimento dei costi e il potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa di cui al D. Lgs. n. 123/2011. Detto Decreto all'art. 28 prevede l'avvio progressivo da parte delle amministrazioni pubbliche vigilate, in collaborazione con le amministrazioni vigilanti, delle attività per la realizzazione di analisi e valutazione della spesa collegate al programma triennale di lavoro del Ministero vigilante.

L'ambito normativo di riferimento è costituito, in particolare, dalle disposizioni del D. Lgs. n. 91/2011, della Legge n. 111/2011 e dall'art. 5 della D. Lgs. n. 502/1992.

La modalità di raccordo e integrazione tra il piano della performance e i documenti di bilancio è il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" desumibile dalla Relazione al Bilancio di previsione, per analogia a quanto previsto per tale Piano per le amministrazioni centrali, per le quali esso coincide con la nota integrativa al bilancio di previsione, di cui all'art. 21 della Legge n. 196/2009).

Per gli enti vigilati, le amministrazioni vigilanti con Decreto Ministeriale definiscono il sistema minimo di indicatori per le amministrazioni pubbliche di loro competenza.

Il Decreto del Ministero della salute n. 56 del 22 febbraio 2013 pubblicato sulla G.U. del 23 maggio 2013, recante il funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto, prevede per l'INMP l'adozione della contabilità economico-patrimoniale.

I contenuti dei documenti di bilancio devono necessariamente raccordarsi e integrarsi con il processo per la misurazione e la valutazione della performance, anche al fine di recepire nella Relazione (illustrativa) al bilancio di previsione gli stessi indicatori di natura economica e finanziaria individuati per la misurazione della performance.

Comprovata l'esigenza di coerenza tra il ciclo di programmazione economico-patrimoniale e di bilancio e quello di gestione della performance e, quindi, di raccordo tra il presente documento e (per quanto detto e per analogia con la citata nota integrativa) la Relazione al bilancio di previsione, in cui vengono rappresentati gli obiettivi di spesa, in termini di livello di servizi e di interventi, quest'ultima deve recepire indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance.

Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei Direttori di obiettivi strategici, operativi, piani di azione, indicatori e target, viene conclusa il 30 settembre. Contestualmente, è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione, sia degli obiettivi strategici/operativi, che dell'attività istituzionale.

In generale, infatti, per quanto applicabile nel contesto INMP, la Relazione al bilancio di previsione con riferimento alla spesa deve prevedere una sezione in cui va indicato il piano

degli obiettivi correlati e i relativi indicatori di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche, a regime, per il triennio di riferimento del bilancio. Tale Relazione diventa, pertanto, lo strumento con il quale vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.

In generale, per quanto applicabile nel contesto INMP, tale sezione contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità strategiche, espone le attività e indica gli obiettivi che l'amministrazione intende conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi per ciascuna spesa programmata. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione.

In merito agli indicatori, per quanto applicabile nel contesto INMP, la Ragioneria generale dello Stato (Circolare n. 32/2013 recante previsioni di bilancio per l'anno 2014 e per il triennio 2014 - 2016) ha ribadito l'importanza e l'opportunità che gli obiettivi contenuti nelle note integrative al bilancio di previsione delle amministrazioni centrali, vengano associati ad un sistema completo di indicatori finanziari di realizzazione, di risultato e impatto, in collegamento con il corrispondente rapporto sui risultati attesi di bilancio che accompagna il rendiconto economico di cui all'art. 35 della Legge n. 196/2009 che, tra l'altro, costituisce fonte informativa privilegiata in sede di Relazione annuale sulla performance per quanto attiene agli aspetti sulle risorse, efficienza ed economicità.

ALLEGATO 1 - MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE