

Per maggiori informazioni, si rimanda al Bilancio di genere del Ministero della Salute (ALLEGATO 1) e al Format 2013 Ministero della Salute - Direttiva sulle “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche” (ALLEGATO 1-1).

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

In questa sezione viene descritto il processo seguito dall'Amministrazione per la redazione della Relazione, indicando le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità, ed evidenziando i punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*.

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Entro il mese di febbraio 2014 si è conclusa la fase di Monitoraggio del Piano della Performance 2013 utile per rendicontare i risultati finali degli Obiettivi assegnati alle strutture del Ministero.

La fase di misurazione e valutazione della *performance* si è avvalsa, a vari livelli, di informazioni dislocate in diversi sottosistemi. I principali sistemi informativi utilizzati sono stati:

Gespe (Gestione del personale) – che consente la gestione dell'anagrafe del personale e la relativa posizione organizzativa; costituisce inoltre anagrafe di riferimento per le diverse componenti del sistema informativo del Ministero.

Gespe - MCC (Monitoraggio dei Centri di Costo) - che consente di effettuare la rilevazione periodica sull'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 – Monitoraggio Direttive - che consente di gestire i dati relativi agli obiettivi strategici, compresi i relativi obiettivi operativi, gli obiettivi istituzionali dei Dipartimenti, delle Direzioni generali e dei singoli Uffici dirigenziali non generali, completi di fasi e indicatori, gli stati d'avanzamento, comprensivi delle risorse umane e finanziarie impegnate e utilizzate da parte delle Direzioni Generali..

Gespe – Performance individuale – che consente di registrare la misurazione e la valutazione delle *performance* individuali, sia con riferimento all'area dei risultati, sia con riferimento ai comportamenti organizzativi. In particolare, per il livello di *performance* dell'area dei risultati è previsto il collegamento al livello di *performance* organizzativa presente nel sistema **Gespe - Monitoraggio Direttive**. Le funzioni disponibili per la gestione delle *performance* individuali risultano di ausilio alla fase sperimentale del processo di valutazione *performance* e potranno essere oggetto di ulteriori perfezionamenti.

La disponibilità delle componenti informatiche integrate sopra esposte, ha consentito di agevolare le attività di rilevazione e monitoraggio, nonché di comunicazione tra i diversi ambiti organizzativi dell'Amministrazione. Inoltre, sfruttando l'interoperabilità tra sistemi informativi diversi, è stato possibile attivare le componenti automatiche per la trasmissione via PEC o email e registrazione di documenti nel sistema di protocollo e gestione documentale in uso presso l'Amministrazione.

DocsPA – Sistema di protocollo e gestione documentale in uso presso gli Uffici centrali del Ministero.

Sicoge – Sistema per la gestione integrata della contabilità economica e finanziaria.

Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di altri sistemi informativi nell'ambito del Nuovo Sistema Informativo Sanitario (NSIS) a supporto delle proprie attività istituzionali, è stato possibile in molti casi determinare misure di indicatori utili al monitoraggio della *performance*, ricorrendo ad estrazioni automatiche dei dati a partire da tali sistemi.



Per concludere compiutamente la fase di misurazione e valutazione del Piano della *performance* 2013 è stato necessario integrare il monitoraggio della *performance* con il rendiconto dell'esercizio finanziario riferito all'anno 2013 e con le risorse umane effettivamente disponibili nel corso del 2013.

Il processo di valutazione individuale a cura di ciascun responsabile di struttura, stante la stretta relazione tra gli obiettivi di *performance* individuale e gli obiettivi di struttura, è stata avviata al termine della fase precedente. Tale processo, si è confermato piuttosto complesso ed è stato necessario supportarlo con specifici interventi formativi e di accompagnamento rivolti a tutti i responsabili di struttura.

Il processo di redazione della presente Relazione è stato coordinato dall'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio che ha costituito un apposito gruppo di lavoro interdipartimentale.

Tabella 21 - Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione della Relazione sulla *performance*

Fasi	Output	Attori coinvolti	Normativa / Strumenti	Scadenza
Consuntivo Piano della <i>performance</i> 2013	Misurazione e valutazione degli obiettivi strategici	OIV, Titolari dei Centri di Responsabilità	Sistema di monitoraggio della direttiva, Sistema informativo per il controllo di gestione	31 gennaio 2014
	Misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative nello svolgimento dell'attività istituzionale	Responsabili delle strutture organizzative, Dirigenti di I fascia e titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa	Sistema informativo per il controllo di gestione, Sistema di protocollo, Sistemi gestionali in uso presso l'Amministrazione	29 gennaio 2014
Valutazione della <i>performance</i> individuale	Valutazioni individuali	Responsabili di struttura, Dirigenti di I fascia e titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa	Manuale operativo sistema di valutazione delle prestazioni del personale, circolari esplicative UGROB, corso di formazione a supporto del processo di valutazione	18 aprile 2014



Fasi	Output	Attori coinvolti	Normativa / Strumenti	Scadenza
Consuntivo al Bilancio 2013	Rendiconto (composto dal conto del bilancio e conto del patrimonio e corredato da nota integrativa; in allegato le risultanze economiche con il prospetto di riconciliazione con la gestione finanziaria delle spese e le risultanze delle spese relative ai programmi aventi natura o contenuti ambientali)	Centri di responsabilità amministrativa (nota integrativa e riconciliazione tra risultanze economiche e gestione finanziaria), OIV (per la nota integrativa), Centri di costo della contabilità economica (risultanze economiche), Dg interessate alle risultanze per spese ambientali (DG prevenzione)	Lg. 196/2009, art. 35 - 38	entro il 30 aprile successivo al termine dell'anno finanziario: trasmissione al Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato entro 31 maggio , il Ministro dell'economia e delle finanze, per cura del Ragioniere generale dello Stato, trasmette alla Corte dei conti il rendiconto generale dell'esercizio scaduto entro il mese di giugno: Il Ministro dell'economia e delle finanze presenta alle Camere, il rendiconto generale dell'esercizio scaduto il 31 dicembre dell'anno precedente
Redazione della Relazione	Relazione sulla <i>performance</i>	Centri di responsabilità amministrativa	Delibera CIVIT n.5/2012, gruppo di lavoro interdipartimentale	Entro il 20 giugno 2014
Adozione della Relazione	Predisposizione decreto di adozione	Ufficio di Gabinetto		Entro il 25 giugno 2014
	Adozione della Relazione	Ministro		Entro il 30 giugno 2014
Validazione della Relazione	Documento di validazione	OIV	art 10 c.1 lett b d.lgs. 150/2012, Delibera n. 6/2012, griglia di analisi predisposta dall'OIV	Entro il 15 settembre 2014

Fonte dati - Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della Salute

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

Nelle varie fasi del Ciclo della *performance* si sono ravvisati i seguenti **punti di forza**:

coerenza del sistema: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero utilizza coerentemente una metodologia definita, quella sottesa alla *Balanced ScoreCard* che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 dell'ANAC (ex CIVIT) che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive.

Completezza del sistema: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150, ossia la *performance* organizzativa delle strutture e la *performance* individuale di tutti i dirigenti e di tutto il personale non dirigenziale.

Attendibilità del sistema: l'applicazione ha dimostrato che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive.

Procedimentalizzazione del sistema: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede procedure codificate con azioni e termini predeterminati atti a garantire la trasparenza e l'attendibilità del sistema, nonché i soggetti coinvolti.

Sistema di *cascading* degli obiettivi: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede una stretta correlazione tra gli obiettivi previsti nell'ambito della *performance* organizzativa e quelli previsti per la valutazione individuale. Ciò ha consentito e consentirà di incentivare la collaborazione ed il *teamworking*.

Miglioramento e crescita professionale: l'attività di valutazione è volta al miglioramento continuo della *performance*: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma l'attribuzione di valore alla *performance* individuale per apprezzare l'apporto del singolo e definire azioni di miglioramento per una crescita professionale continua e per l'efficacia del Sistema nel suo insieme.

Trasparenza: il processo di valutazione assicura una maggiore trasparenza dei processi decisionali, in quanto attraverso l'esplicitazione degli obiettivi, delle finalità, dei punti di criticità nelle fasi di realizzazione degli stessi ed il raffronto tra i risultati conseguiti e quelli attesi consente una più coordinata ed efficace azione amministrativa in cui gioca un ruolo determinante la partecipazione attiva di tutto il personale anche grazie allo strumento del colloquio individuale tra *Valutatore* e *Valutato*.

Completa e corretta applicazione: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è stato applicato nel 2013 nel rispetto delle fasi, delle procedure e dei termini previsti. Per il solo personale non dirigenziale la valutazione individuale è stata applicata in via sperimentale per quanto riguarda la valutazione dell'area dei comportamenti organizzativi.

Integrazione dei Sistemi informatici: per il 2013 si è potuto usufruire del sistema di gestione della valutazione delle *performance* individuali in maniera integrata con gli altri sistemi di monitoraggio delle direttive di I, II e III livello.

Mentre i **punti di debolezza** sono stati:

Non completo allineamento dei processi di pianificazione strategica e di programmazione economico-finanziaria: in riferimento agli obiettivi strategici il piano della *performance* e le linee generali del bilancio di previsione di attività del Ministero risultano coerenti, mentre tenuto conto che la nota integrativa al Bilancio viene definita in anticipo rispetto al Piano non risulta un completo allineamento tra gli indicatori e i relativi *target* utilizzati nei due processi di pianificazione.

Mancata pianificazione di obiettivi per le pari opportunità: per quanto attiene le pari opportunità, nel 2013 non sono stati esplicitati particolari indicatori ad esse collegati.

Ciclo della *performance* percepito come puro adempimento e non come strumento organizzativo: il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è ancora percepito dalla maggior parte degli attori come mero adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento dei servizi all'utenza e di crescita individuale. E' necessario proseguire con azioni di sensibilizzazione, formazione e informazione al fine di giungere allo sviluppo di una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.

Margini di miglioramento della definizione degli indicatori e *target* degli obiettivi: nei primi anni di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* si è riscontrato un generalizzato appiattimento verso l'alto della *performance* organizzativa delle strutture. Tale risultato può essere l'effetto di una definizione degli obiettivi di *performance* da raggiungere e, quindi, indicatori e *target* poco sfidanti; è necessario proseguire con azioni di sensibilizzazione, formazione e informazione, al fine di migliorare la fase ex ante di programmazione degli obiettivi,



in particolare, la qualità e il tipo degli indicatori utilizzati, in particolar modo, per gli indicatori di *outcome* e di *customer satisfaction*.

Scarso utilizzo del capitale informativo esistente: per la misurazione degli indicatori di *performance* è necessario ottimizzare l'acquisizione dei dati dai molteplici sistemi informativi interni esistenti; occorre, cioè, implementare l'interoperabilità tra i sistemi per semplificare il processo di misurazione e aumentarne l'affidabilità e l'efficacia.