

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 2012 si è conclusa la fase di Monitoraggio del Piano della Performance 2011 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 contiene l'anagrafe del personale e la relativa posizione organizzativa;
- **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 strategici dei Dipartimenti, i relativi obiettivi operativi, completi di fasi e indicatori, e gli stati d'avanzamento, comprensivi delle risorse umane e finanziarie impegnate e utilizzate da parte delle Direzioni Generali.
- **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 attività istituzionali, è stato 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.

Per concludere compiutamente la fase di misurazione e valutazione del Piano della Performance 2011 è stato necessario integrare il monitoraggio della performance con il rendiconto dell'esercizio finanziario riferito all'anno 2011 e con le risorse umane effettivamente disponibili nel corso del 2011.

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, avviato per la prima volta secondo il nuovo sistema di valutazione adottato dal Ministro della Salute nel dicembre del 2010, si è rivelato piuttosto complesso ed è stato necessario supportarlo con specifici interventi formativi 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 20 - Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione della Relazione sulla Performance

Fasi	Output	Attori coinvolti	Normativa / Strumenti	Scadenza
Consuntivo Piano della Performance 2011	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 2012
	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 2012
Valutazione della Performance 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	5 luglio 2012
Consuntivo al Bilancio 2011	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 performance	Centri di responsabilità amministrativa	Delibera CIVIT n.5/2012, gruppo di lavoro interdipartimentale	Entro il 20 giugno 2012

Fasi	Output	Attori coinvolti	Normativa / Strumenti	Scadenza
Adozione della Relazione	Predisposizione decreto di adozione	Ufficio di Gabinetto		Entro il 20 giugno 2012
	Adozione della Relazione	Ministro		Entro il 30 giugno 2012
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 2012

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**:

- a) **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 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **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*.
- f) **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.
- g) **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*.
- h) **Completa e corretta applicazione**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato applicato nel 2011 nel rispetto delle fasi, delle procedure e dei termini previsti, benché si trattasse del primo anno di attuazione. 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.

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

- a) **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.
- b) **Mancata pianificazione di obiettivi per le pari opportunità:** per quanto attiene le pari opportunità, nel 2011 non sono stati esplicitati particolari indicatori ad esse collegati.
- c) **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.
- d) **Margini di miglioramento della definizione degli indicatori e target degli obiettivi:** nella fase di prima applicazione del nuovo 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 ed il tipo degli indicatori utilizzati, in particolar modo, per gli indicatori di outcome e di customer satisfaction.
- e) **Scarsa integrazione dei Sistemi informatici:** si rileva una non completa integrazione dei sistemi informativi a supporto dell'intero processo. Tale criticità rende l'attività di misurazione molto gravosa sia per gli uffici sia per i dirigenti responsabili del dato. Occorre, inoltre, procedere al completamento del sistema di gestione della valutazione individuale in maniera integrata con gli altri sistemi di monitoraggio delle direttive.