



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 gennaio 2013 si è conclusa la fase di Monitoraggio del Piano della *performance* 2012, 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 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 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. Su tale sistema, nel corso del 2012, è stata realizzata una manutenzione evolutiva, per consentire la gestione degli obiettivi istituzionali dei Dipartimenti e delle Direzioni generali, nonché dei singoli Uffici dirigenziali non 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 stata realizzata la piena integrazione al livello di *performance* organizzativa con il 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 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* 2012, è stato necessario integrare il monitoraggio della *performance* con il Rendiconto

dell'esercizio finanziario riferito all'anno 2012 e con le risorse umane effettivamente disponibili nel corso del 2012.

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 stato avviato al termine della fase precedente, costituita dalla rilevazione a consuntivo dei risultati raggiunti sugli obiettivi di *performance* di struttura (*performance* organizzativa). Tale processo, già compiutamente realizzato per la prima volta nel corso del 2012 con riferimento al 2011, primo anno di applicazione del ciclo della *performance* così come delineato dal d.lgs. n. 150/2009, 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 20 - 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> 2012 | 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 2013 |
| | 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 2013 |
| 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 | 5 luglio 2013 |



| Fasi | Output | Attori coinvolti | Normativa / Strumenti | Scadenza |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| Consuntivo al Bilancio 2012 | 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) | L. n. 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 2013 |
| Adozione della Relazione | Predisposizione decreto di adozione | Ufficio di Gabinetto | | Entro il 20 giugno 2013 |
| | Adozione della Relazione | Ministro | | Entro il 30 giugno 2013 |
| 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 2013 |

Fonte dati - Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio

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 score card* che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT, che consente di ottenere risultati confrontabili per diverse 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 dei 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 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 e i relativi ruoli.

- **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 e 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 e 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 2012 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, come per l'anno 2011, con riferimento alla valutazione dell'area dei comportamenti organizzativi.
- **Integrazione dei Sistemi informatici:** rispetto al 2011, occorre segnalare lo sforzo effettuato dall'amministrazione per il completamento 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, sono stati rilevati i seguenti **punti di debolezza**.

- **Incompleto allineamento dei processi di pianificazione strategica e di programmazione economico-finanziaria:** in riferimento agli obiettivi strategici, il Piano della *performance* e la Nota integrativa al Bilancio di previsione risultano perfettamente coincidenti, mentre, tenuto conto che la Nota integrativa è stata definita in anticipo rispetto al Piano, non risulta un completo allineamento tra gli indicatori e i relativi *target* utilizzati nei due documenti.
- **Mancata pianificazione di obiettivi per le pari opportunità:** per quanto attiene le pari opportunità, nel 2012 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:** anche in questo secondo ciclo di gestione della *performance* riferito all'anno 2012, si è confermato un generalizzato appiattimento verso l'alto della *performance* organizzativa delle strutture. Tale risultato è sicuramente l'effetto di una definizione degli obiettivi di *performance* da raggiungere e, quindi, di 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, curando, in particolare, la qualità e la significatività degli



indicatori utilizzati, che dovrebbero consentire anche la valutazione degli *outcome* e della *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.