



#### 4. OBIETTIVI STRATEGICI

Il processo di pianificazione strategica si conclude con l'emanazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (cd. Direttiva di I livello). Le fasi e i soggetti coinvolti sono dettagliatamente descritti nel capitolo 6. In questa sede è utile evidenziare che agli obiettivi strategici definiti nella Direttiva di I livello inerenti le linee programmatiche espresse nell'Atto di indirizzo, si affiancano obiettivi istituzionali, in coerenza con la Nota integrativa al bilancio di previsione.

Gli obiettivi strategici sono da intendersi quali obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Secondo la logica dell'albero della *performance*, con specifico riguardo al macro-ambito "Stato di salute dell'amministrazione", è stata inserita un'area strategica dedicata all'efficienza e all'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche.

In riferimento, poi, alle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* nella predisposizione del Piano, è stata organizzata in data 7 dicembre 2011 la 1° Giornata della trasparenza, con l'obiettivo precipuo di presentare gli obiettivi strategici e operativi con i connessi indicatori e *target* individuati da ciascun centro di responsabilità amministrativa.

Successivamente, nell'ottica di una progressiva espansione della conoscibilità dei processi e delle linee operative curati dal Ministero, è stata avviata una consultazione *on-line* sui medesimi obiettivi dal 14 al 23 dicembre 2011, invitando gli *stakeholder* (cittadini, associazioni di categoria, dei consumatori o utenti, centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato) a fornire per posta elettronica un contributo, utilizzando l'indirizzo attivato già in precedenza in occasione dell'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ([prog.triennale.trasparenza@sanita.it](mailto:prog.triennale.trasparenza@sanita.it)).

Rispetto al Piano della *performance* per il triennio 2011 – 2013, recependo i suggerimenti ricevuti dalla Civit, si segnala che i prospetti relativi agli obiettivi strategici sono stati modificati, prevedendo sia la possibilità di inserire più indicatori per il medesimo obiettivo (che verranno equipesati in fase di consuntivo), sia i valori attesi per il triennio di riferimento.

E' stato, inoltre, aggiunto un campo specifico in cui evidenziare gli *stakeholder* di riferimento, secondo la mappatura effettuata, che potrà in questo modo essere eventualmente integrata con l'inserimento di nuovi soggetti.

Quanto alle risorse, si ritiene più utile rappresentarle in maniera più dettagliata, distinte per singolo obiettivo operativo, considerato che è comunque possibile effettuare successivamente un raggruppamento a livello di obiettivo strategico.

La qualità complessiva del processo di pianificazione si misura in particolare sulla base della qualità degli indicatori impiegati per verificare il raggiungimento degli obiettivi individuati.

Rispetto agli anni passati è stata considerata l'imprescindibile esigenza di raccordo tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della *performance*, tenendo conto dei nuovi strumenti introdotti in applicazione del d.lgs. n. 150/2009 e, in particolare, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.



In coerenza con il Sistema, infatti, “*la fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei CRA di obiettivi strategici, operativi, piani di azione, indicatori e target va realizzata entro settembre e contestualmente è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli obiettivi strategici/operativi, sia di quelli istituzionali, 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 fase di individuazione degli obiettivi, pertanto, assume nell’impianto del Sistema rilevanza massima, perché costituisce il momento iniziale in cui vengono individuati i contenuti principali dei tre documenti cardine dei già menzionati cicli: Nota integrativa al bilancio di previsione, Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione e il presente Piano della *performance*.

Per questo, nell’ottica del miglioramento continuo dei citati documenti, per i quali si è puntato, come detto, alla massima integrazione, è opportuno richiamare alcuni concetti, di cui si è tenuto conto nella formulazione degli obiettivi e soprattutto degli indicatori, considerando pure le indicazioni fornite in proposito dalla Civit con la delibera n. 89/2010.

In particolare, l’impiego del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* persegue il progressivo raggiungimento dei seguenti risultati:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test di seguito descritti;
5. rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Come sopra riportato, proprio allo scopo di migliorare la qualità dei documenti prodotti, è stato realizzato uno sforzo maggiore soprattutto nella fase di individuazione degli indicatori, impiegando gli schemi di sviluppo di indicatori e *target* suggeriti dalla citata delibera Civit n. 89/2010, la cui adozione non era stata possibile nel corso della prima implementazione del d.lgs. n. 150/2009.

Si fa riferimento, in particolare, agli schemi seguenti, adottati nella predisposizione sia della Nota integrativa al bilancio di previsione che della Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione per l’anno 2012, che fa parte integrante del presente Piano:

1. scheda anagrafica dell’indicatore;
2. test della fattibilità informativa dell’indicatore;
3. test di validazione della qualità dell’indicatore;
4. test della qualità del *target*.



## Scheda anagrafica dell'indicatore

	Indicazioni per la compilazione
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Qualità dei dati	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note	



### Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore 3	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati				
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Amministrazione				
Periodicità di rilevazione (giorni)				
Tempestività del dato (giorni)				
Verificabilità del dato (SI/NO)				
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)				
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)				
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)				
Applicativo a supporto				

### Test di valutazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore 3	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)				
	Contestualizzato				
	Concreto (misurabile)				
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità				
Rilevanza	Si riferisce ai programmi				
	Utile e significativo per gli utilizzatori				
	Attribuibile alle attività chiave				
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard				
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario				
	Fattibile in termini temporali				
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti				
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)				
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori				
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità				



## Test di valutazione della qualità del target

Variabili di misurazione della qualità dei target	Target 1	Target 2	Target 3	Target n	Indicazioni per la compilazione
Strategia					Questo target è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance					Questo target è abbastanza ambizioso?
Attenzione					Questo target attira veramente l'attenzione?
Azione					È probabile che questo target stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo					Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità					Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo target?
Processo					Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo target?
Feedback					Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo target?
Riconoscimento					Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo target?
Accettazione					Il target assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti					Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo target?

In calce all'albero della *performance* (par. 2.3) è stato presentato sinteticamente l'elenco degli obiettivi strategici; è opportuno qui integrarlo con i rispettivi indicatori e target triennali.

**Tabella 9 – Elenco obiettivi strategici con indicatori e target triennali**

Dipartimento della sanità pubblica e dell'innovazione						
Direzione generale della prevenzione						
Obiettivo strategico		Consolidare l'azione finalizzata alla tutela e alla promozione della salute umana in tutte le età della vita, attraverso interventi di prevenzione primaria, secondaria e terziaria				
Codice:	A.1					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Grado di realizzazione delle attività programmate	Media delle percentuali di realizzazione delle attività	Indicatore di realizzazione fisica	85%	87%	90%
Direzione generale della ricerca sanitaria e biomedica e della vigilanza sugli enti						
Obiettivo strategico		Riqualificazione della spesa sanitaria attraverso l'aumento della qualità e della trasparenza della ricerca biomedica italiana				
Codice:	A.2					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Percentuale di incremento, rispetto all'anno precedente, dei ricercatori italiani residenti all'estero che svolgono attività di revisione	Rapporto tra l'incremento numerico registrato nell'anno in corso e il valore numerico totale dell'anno precedente	Indicatore di risultato	5%	5%	5%
I.2	Percentuale dei fondi assegnati per progetti di ricerca finanziati nell'ambito della Ricerca Finalizzata rientranti nell'area delle collaborazioni internazionali	Rapporto tra l'ammontare dei fondi assegnati rientranti nell'area delle collaborazioni internazionali ed il totale dei fondi assegnati	Indicatore di risultato	10%	12%	15%
I.3	Percentuale dei fondi assegnati per progetti di ricerca finanziati nell'ambito della Ricerca Finalizzata tramite fund raising	Rapporto tra l'ammontare dei fondi assegnati fund raising ed il totale dei fondi assegnati	Indicatore di risultato	5%	7%	10%



Direzione generale dei rapporti europei e internazionali						
Obiettivo strategico		Promuovere il ruolo dell'Italia per la tutela della salute in ambito internazionale, anche in coerenza con le linee strategiche definite a livello comunitario e internazionale, alla luce dell'esperienza del Servizio Sanitario Nazionale				
Codice:	A.3					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Grado di realizzazione delle attività programmate	Media delle percentuali di realizzazione delle attività	Indicatore di realizzazione fisica	85%	87%	90%
Direzione generale della comunicazione e delle relazioni istituzionali						
Obiettivo strategico		Realizzare interventi di comunicazione, anche on line, nelle aree di preminente interesse per la tutela della salute, attraverso iniziative di informazione, pubblicazioni e studi, anche in collaborazione con organismi istituzionali e associazioni del terzo settore				
Codice:	A.4					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
1	Grado di realizzazione delle attività programmate	Media delle percentuali di realizzazione delle attività	Indicatore di realizzazione fisica	85%	87%	90%
Dipartimento della programmazione e dell'ordinamento del Servizio sanitario nazionale						
Direzione generale della programmazione sanitaria						
Obiettivo strategico		Individuare indicatori della programmazione sanitaria nazionale idonei a consentire la conoscenza ed il monitoraggio dei sistemi regionali di erogazione dei LEA, al fine di garantire, in maniera omogenea su tutto il territorio nazionale, l'appropriatezza, la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni sanitarie				
Codice:	B.1					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. accessi con codice bianco al Pronto Soccorso nel 2014 / N. accessi con codice bianco al Pronto Soccorso nel 2012	Rapporto	Indicatore di outcome	n.r.	n.r.	riduzione del 20% degli accessi con codice bianco in almeno 3 Regioni
I.2	N. indicatori per la misurazione della qualità della vita nelle fasce deboli (famiglia fragile, età geriatrica e età pediatrica) annualmente aggiornati	Numerico	Indicatore di risultato	3	3	3
I.3	N. pareri predisposti entro 40 gg dal ricevimento dei documenti da parte delle Regioni sottoposte a Piani di rientro / N. atti pervenuti	Rapporto	Indicatore di risultato	80%	85%	90%
I.4	Proposta di riparto inviata al MEF annualmente aggiornata	Numerico	Indicatore di risultato	1	1	1
Direzione generale del sistema informativo e statistico sanitario						
Obiettivo strategico		Realizzazione di una scheda metodologica di analisi per la lettura integrata delle prestazioni nell'ambito dei Livelli Essenziali di Assistenza				
Codice:	B.2					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. flussi informativi NSIS elaborati nell'ambito del Bilancio LEA	Numerico	Indicatore di risultato	6	7	8
Direzione generale delle professioni sanitarie e delle risorse umane del Servizio sanitario nazionale						
Obiettivo strategico		Promuovere la qualità nell'impiego delle risorse umane in assistenza sanitaria, privilegiando l'integrazione professionale nelle cure primarie e in quelle ospedaliere e implementando collaborazione professionale nel rapporto funzionale tra ospedale e territorio				
Codice:	B.3					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Bozza di articolato	Numerico	Indicatore di realizzazione fisica	1		
I.2	Relazioni fornite dalla Regioni/ Relazioni richieste	Rapporto	Indicatore di risultato	>95%	>95%	>95%
I.3	Relazione annuale al Parlamento ex art.1 legge 120/2007	Numerico	Indicatore di realizzazione fisica	1	1	1



Direzione generale dei dispositivi medici, del servizio farmaceutico e della sicurezza delle cure						
Obiettivo strategico		Lotta alla contraffazione dei prodotti cosmetici, finalizzata alla tutela della salute del cittadino				
Codice:	B.4					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. pubblicazioni di "note informative" su siti Internet selezionati istituzionali e non	Numerico	Indicatore di risultato	20	40	60
I.2	N. di interventi formativi e di aggiornamento in materia, realizzati anche in modalità on-line	Numerico	Indicatore di risultato	3	6	9
Obiettivo strategico		Implementazione, in collaborazione con la DGSISS, delle attività finalizzate al miglioramento del sistema di monitoraggio dei consumi dei dispositivi medici direttamente acquistati dal SSN				
Codice:	B.5					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. di responsabili per la trasmissione dei dati delle Regioni e Province autonome attivi sul sistema	Numerico	Indicatore di risultato	16	17	18
I.2	N. di richieste evase entro 25 gg. / N. di richieste complete pervenute	Rapporto	Indicatore di risultato	83%	87%	90%

Dipartimento della sanità pubblica veterinaria, della sicurezza alimentare e degli organi collegiali per la tutela della salute						
Direzione generale della sanità animale e dei farmaci veterinari						
Obiettivo strategico		Rafforzamento della sorveglianza epidemiologica				
Codice:	C.1					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. controlli eseguiti / N. controlli programmati	Rapporto	Indicatore di risultato	90%	90%	90%
I.2	N. di verifiche effettuate / N. di verifiche da effettuare	Rapporto	Indicatore di risultato	90%	90%	90%
Direzione generale per l'igiene e la sicurezza degli alimenti e la nutrizione						
Obiettivo strategico		Standardizzazione delle procedure di controllo all'importazione di prodotti di origine non animale e di materiali a contatto, con particolare riguardo all'attività di campionamento e alla formazione del personale				
Codice:	C.2					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. di procedure e istruzioni operative standard nuove o revisionate	Numerico	Indicatore di risultato	5	5	5
I.2	Personale formato / Personale da formare	Rapporto	Indicatore di risultato	40%	60%	100%
Obiettivo strategico		Elaborazione di nuove procedure e modalità operative in applicazione del nuovo assetto regolamentare del settore dei prodotti fitosanitari previsto dal regolamento (CE) 1107/2009 e dai regolamenti comunitari collegati emanati ed in via di emanazione				
Codice:	C.3					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. di procedure operative standard (POS) pubblicate	Numerico	Indicatore di risultato	8	5	5



Direzione generale degli organi collegiali per la tutela della salute						
Obiettivo strategico		Aggiornamento delle metodologie di valutazione del rischio della catena alimentare				
Codice:	C.4					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	N. di procedure elaborate / N. di documenti guida emanati dall'EFSA	Rapporto	Indicatore di risultato	80%	90%	100%

Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio						
Obiettivo strategico		Razionalizzare e contenere la spesa per il funzionamento del Ministero e dei NAS attraverso modelli organizzativi e gestionali innovativi				
Codice:	D.1					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Speso 2012 / speso 2011 Speso 2013 / speso 2011 Speso 2014 / speso 2011	Rapporto	Indicatore di risultato	<=95%	<=80%	<=75%
I.2	Consumi energia elettrica e riscaldamento 2012 / Consumi energia elettrica e riscaldamento media 2008-2011	Rapporto	Indicatore di risultato	<=90%	<=80%	<=75%
I.3	Speso 2012 servizi / Speso 2011 servizi	Rapporto	Indicatore di risultato	<=95%		
Obiettivo strategico		Garantire i livelli di servizio resi dall'Amministrazione potenziando il benessere organizzativo attraverso modalità innovative di organizzazione del lavoro e di valorizzazione del personale, a fronte delle riduzioni di risorse umane e finanziarie				
Codice:	D.2					
Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1	Ore persona di formazione erogata con docenti interni / Ore persona di formazione erogate	Rapporto	Indicatore di risultato	10%	20%	30%
I.2	N. di iniziative di "lavoro a progetto"	Numerico	Indicatore di risultato	2	4	6
I.3	N. di bandi attivati / N. di richieste iniziative pervenute	Rapporto	Indicatore di risultato	90%	95%	95%
I.4	Accordo sindacale concluso	Numerico	Indicatore di risultato	1		
I.5	Piani di utilizzo del personale effettuati / Piani di utilizzo del personale necessari	Rapporto	Indicatore di risultato		40%	50%

Fonte – Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione del Ministero della salute – 2012

Per un dettagliato riscontro sulle schede di ciascun obiettivo strategico si rimanda all'allegato tecnico n. 1 – [Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2012](#) (cd. Direttiva di I livello). Si riporta di seguito a titolo esemplificativo il modello di scheda adottata per gli obiettivi strategici





**Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione - Anno 2012-  
Centro di responsabilità amministrativa:**

<b>Obiettivo strategico</b>			
<b>Codice:</b>			
<b>Missione di riferimento</b>			
<b>Programma di riferimento</b>			
<b>Priorità politica di riferimento</b>			
<b>Data di inizio</b>	01/01/2012	<b>Data di completamento</b>	31/12/2014
<b>Responsabile</b>			
<b>Referente</b>			
<b>Altre strutture/soggetti coinvolti</b>			
<b>Stakeholder di riferimento</b>			

Indicatori				Valori target per anno		
codice	descrizione	metodo di calcolo	tipo	2012	2013	2014
I.1						
I.2						

Elenco degli obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico per il 2012					
Codice	Obiettivo operativo	Inizio	Termine	Indicatore/risultato finale dell'obiettivo operativo	Peso degli obiettivi
<b>totale</b>					<b>0%</b>

<b>Descrizione sintetica delle finalità e delle modalità di realizzazione dell'obiettivo strategico</b>

<b>Note</b>