



## **6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

### **6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

Analogamente a quanto avvenuto per il 2013, il procedimento di predisposizione del Piano della *performance* per il triennio 2014-2016 si è svolto in maniera coerente sotto il profilo temporale con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (Nota integrativa alla legge di bilancio 2014). In tal modo, in osservanza degli artt. 5 comma 1 e 10 comma 1 lett. a) del d.lgs. n. 150/2009, è stata assicurata l'integrazione degli obiettivi del Piano con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi passa, infatti, attraverso la garanzia della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per realizzare gli obiettivi. La suddetta integrazione va realizzata tenendo conto dei seguenti parametri: coerenza dei contenuti; coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della *performance* e di programmazione finanziaria.

Entrando nello specifico, il processo di redazione del Piano elaborato per il triennio 2014-2016 ha preso avvio in data 16 ottobre 2013 con apposita Nota circolare dell'OIV, con la quale sono stati forniti gli elementi conoscitivi (Atto di indirizzo del Ministro) e gli strumenti metodologici per l'elaborazione da parte dei CRA di proposte di obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi.

In particolare, l'OIV ha provveduto ad avviare il processo di pianificazione strategica attraverso gruppi di lavoro, a cui hanno preso parte i *tutor* di dipartimento/direzione e i dirigenti coinvolti per materia, per l'esame preliminare degli obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi, elaborati sulla base dell'Atto di indirizzo del Ministro per l'anno 2014, adottato in data 8 ottobre 2013, con i relativi indicatori e valori attesi. Gli obiettivi strategici così individuati, unitamente agli obiettivi istituzionali, sono stati posti a base del processo di compilazione, elaborazione e trasmissione della Nota integrativa al bilancio di previsione per l'anno 2014 e per il triennio 2014-2016 conclusosi l'8 gennaio 2014. L'intero procedimento si è concluso con l'emanazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che fa parte integrante del presente Piano.

Contestualmente al procedimento volto all'adozione della Direttiva di I livello, è stato avviato il processo di programmazione dell'attività istituzionale (direttive di II e III livello).

Per il Piano della *performance* 2014 – 2016, tenendo conto anche dell'evoluzione del quadro normativo sull'anticorruzione e, in particolare, dell'emanazione nel 2013 dei decreti legislativi n. 33 e n. 39 – sul riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni – è stato previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e *target* relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) e del Programma triennale della trasparenza.

### **6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

In linea con la riduzione di strutture e dotazioni organiche prevista dal DL n.95/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 135/2012 cd. "*spending review*", attuata attraverso il DPCM 22 gennaio 2013, nonché con la legge n. 148/2013 (bilancio per l'anno 2014 e per il triennio 2014-2016), il ciclo di programmazione economico-finanziaria ha previsto una rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica.



Il quadro istituzionale così delineato fa necessariamente da prologo alla comprovata esigenza di coerenza tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e quello di gestione della *performance* e quindi di raccordo tra il presente documento e la Nota integrativa al bilancio di previsione, anche al fine di recepire nella citata Nota gli indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della *performance*. E' utile, tuttavia, richiamare le correlate modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero, secondo cui 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* risulta conclusa il 30 settembre. Contestualmente, con la predisposizione della Nota integrativa al bilancio vengono individuati gli obiettivi concretamente perseguibili, sottostanti ai Programmi di spesa, e i relativi indicatori di risultato, in coerenza con le risorse a disposizione sui Programmi di pertinenza, realizzando il necessario collegamento fra la programmazione di bilancio e quella strategica. La Nota integrativa infatti prevede, con riferimento alla spesa, una sezione in cui va indicato il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma e i relativi indicatori di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche per il triennio di riferimento del bilancio. Essa diventa, pertanto, lo strumento con il quale vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.

La sezione di cui sopra contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa, che l'amministrazione intende conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie necessarie per realizzarli, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione. In merito agli indicatori, la Ragioneria generale dello Stato (circ. 32/2013) ha sottolineato l'importanza e l'opportunità che gli obiettivi contenuti nelle Note integrative vengano associati ad un sistema completo di indicatori di realizzazione fisica e finanziaria, di risultato e impatto.

I Nuclei di analisi e valutazione della spesa, ai sensi dell'articolo 1, comma 2, lettera f), del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 22 marzo 2010, possono inoltre effettuare proposte per l'adozione di indicatori misurabili miranti a rappresentare i risultati intermedi o finali dei programmi di spesa da associare alle previsioni di bilancio in collegamento con la Nota integrativa di cui all'articolo 21 della L. n. 196 del 2009 e il corrispondente rapporto sui risultati che accompagna il rendiconto di cui all'articolo 35 della medesima legge.

La Nota integrativa al bilancio di previsione si inserisce, quindi, nell'ampio processo di programmazione che prende avvio, come già detto, dalla definizione generale degli obiettivi di Governo, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, contenuti nella legge di bilancio e si conclude con l'emanazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che risulta essere parte integrante del presente Piano (allegato n. 1).

In particolare, pur nel rispetto della rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica, in sede di formulazione delle proposte di bilancio, per motivate esigenze, le dotazioni delle spese rimodulabili possono essere compensate, non solo all'interno di un programma o tra programmi di ciascuna missione, ma anche tra le missioni di ciascun stato di previsione.

Proprio per ottimizzare il coordinamento delle attività per la realizzazione degli interventi e obiettivi individuati, la realizzazione di ciascun programma di spesa è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativa.



Per garantire, infine, il massimo coordinamento tra OIV e nucleo di analisi e valutazione della spesa, con particolare riguardo alla definizione di indicatori significativi che possono essere impiegati sia nella Nota integrativa al bilancio di previsione sia nel Piano della *performance*, è stata prevista la partecipazione in qualità di uditor di un rappresentante della struttura tecnica permanente dell'OIV alle attività del citato nucleo.

## **6.3 Integrazione tra Piano della *performance* e altri documenti collegati**

### **6.3.1 Piano e standard di qualità dei servizi erogati**

Il Ministero della salute con DM 29 dicembre 2011 ha adottato gli standard qualitativi relativi a una prima *tranche* di 26 servizi erogati direttamente. Nel corso del 2013, così come indicato nel DM citato e nella relativa relazione illustrativa, l'amministrazione ha proceduto all'individuazione di nuovi standard quali-quantitativi relativi ad altri servizi erogati dai Dipartimenti e dalle Direzioni generali e all'aggiornamento di quelli già individuati. Sulle modalità seguite per la definizione degli standard si evidenzia che si è fatto ricorso, come per il precedente decreto, ad apposite riunioni alle quali hanno preso parte oltre un rappresentante della Struttura tecnica permanente presso l'OIV i dirigenti referenti dei servizi. Il lavoro di definizione dei nuovi standard e di aggiornamento di quelli già individuati si è protratto sino a dicembre 2013, dando luogo all'individuazione e adozione di 54 schede standard di cui 3 costituiscono revisione di schede già adottate con il precedente decreto (è stata, altresì, eliminata una scheda del precedente decreto, in quanto priva di significatività). E' attualmente in fase di adozione il DM relativo agli standard così individuati. L'attività volta alla definizione ed individuazione degli standard dovrà essere completata per tutti i servizi erogati dal Ministero, in coerenza con quelli individuati nel Progetto servizi e con la rilevazione sui termini dei procedimenti a istanza di parte. A tal proposito, viene assegnato l'obiettivo di "trasparenza" a tutti gli uffici titolari di servizi per i quali non sono ancora state elaborate/completate le schede servizio e/o gli standard di qualità. La dizione dell'obiettivo di trasparenza è: "Migliorare l'accessibilità ai servizi erogati, attraverso la compilazione e l'aggiornamento della relativa Scheda informativa nel Catalogo dei servizi del Ministero e la definizione dei relativi standard qualitativi e quantitativi". All'interno di questo obiettivo sono previste 2 ipotesi:

1. Ufficio che non ha fornito tutte le schede servizio, i relativi indicatori equipesati sono:

- a. n° schede informative fornite / n° servizi erogati;
- b. n° schede standard definite / n° schede servizi.

2. Ufficio che ha già pubblicato tutte le schede servizio, l'indicatore è il seguente:

- a. n° schede standard definite / n° schede servizi.

Invece, come sopra accennato, per gli uffici che erogano servizi e che hanno definito il relativo standard qualitativo è previsto l'obiettivo "Rispetto degli standard di qualità e quantità dei servizi erogati, pubblicati sul portale" i cui indicatori vengono desunti direttamente dalle schede elaborate (n° criteri soddisfatti/ n° criteri previsti).

### **6.3.2 Piano della *performance*, Sistema di misurazione e valutazione e Piano della formazione**

L'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio del Ministero ha aderito dal 2011 al progetto "*Una rete per la formazione di qualità*" promosso dal Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito della convenzione con la Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), e ha contribuito a implementare la metodologia per la rilevazione dei



fabbisogni formativi e la programmazione degli obiettivi formativi, in coerenza con i documenti di programmazione strategica nonché gli esiti del processo di valutazione della *performance* individuale, come per altro auspicato nel d.lgs. n. 150/2009 e nelle successive delibere dell'ANAC.

Il DPR 16 aprile 2013, n. 70 entrato in vigore il 9 luglio 2013, che ha riordinato il sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, all'art.8 ha fissato il termine per l'adozione del Piano triennale di formazione da parte delle amministrazioni statali al 30 giugno di ogni anno. Il termine per l'adozione del Piano risulta coerente con il termine del 31 gennaio fissato per l'adozione del Piano delle *performance*.

Ciò consentirà, quindi, di effettuare una migliore analisi del fabbisogno formativo che tenga compiutamente conto:

- degli obiettivi di *performance* dell'amministrazione;
- delle indicazioni ricavabili dalle valutazioni della *performance* individuale;
- del fabbisogno formativo espresso dai singoli dipendenti.

Si procederà, quindi, a rilevare i fabbisogni formativi tenendo in considerazione il conseguimento degli obiettivi strategici e istituzionali, da un lato, e i risultati della valutazione della *performance* individuale, dall'altro. Ciò al fine di indirizzare la progettazione formativa verso piani e progetti in grado di rafforzare le conoscenze e capacità individuali che maggiormente incidono sul conseguimento degli obiettivi organizzativi e strategici previsti dal Piano della *performance*.

Si potrà rilevare il fabbisogno formativo di tutto il personale, dirigenziale e non, tenendo conto degli esiti delle valutazioni individuali. In particolare, i piani di miglioramento e crescita professionale concordati tra *Valutato* e *Valutatore* durante i previsti colloqui di valutazione, forniranno utili elementi in termini di fabbisogno formativo.

Il processo di integrazione tra il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ed il sistema di gestione dei processi formativi sarà supportato anche dall'Organismo indipendente di valutazione per i seguenti aspetti:

1. le modalità operative per la definizione del raccordo funzionale tra il Piano di formazione e gli atti di programmazione strategica e istituzionale;
2. l'individuazione delle iniziative di formazione utili al rafforzamento e alla valorizzazione delle competenze del personale.

Quindi, per la definizione del Piano triennale di formazione 2014-2016 andranno considerati i seguenti elementi:

- gli obiettivi strategici e istituzionali del Ministero, così come riportati nella Direttiva di I livello, per l'anno 2014 e nella nota integrativa al bilancio di previsione 2014-2016;
- i risultati della valutazione degli obiettivi di comportamento organizzativo del personale – relativa al 2013 – effettuata in applicazione del vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero;
- il dizionario dei comportamenti organizzativi di tutto il personale.

Il processo di integrazione dovrà condurre, infine, alla definizione del Piano generale di formazione, in cui saranno evidenziate sia il raccordo funzionale con gli obiettivi strategici e istituzionali, sia la relazione tra le iniziative di formazione e le competenze organizzative.

### **6.3.3 Piano della *performance* e Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC)**

Con provvedimento del 5 febbraio 2013 il Ministro, in attuazione dell'art. 1, comma 6 della legge n. 190 del 2012, ha nominato il responsabile della prevenzione della corruzione (RPC), con il compito di proporre il PTPC del Ministero



della salute e di monitorarne l'applicazione, nella persona del dott. Viggiano, dirigente di I fascia appartenente ai ruoli del Ministero, attualmente preposto alla DGOTCS.

Sono stati individuati, in sede di Conferenza Capi Dipartimento e Direttori generali svoltasi il 21 febbraio 2013, quali referenti del RPC, i dirigenti degli uffici primi dei Dipartimenti e delle Direzioni generali e degli uffici centrali di coordinamento delle strutture dirigenziali periferiche e territoriali. Tali dirigenti dovranno garantire il raccordo necessario alla creazione di un efficace meccanismo di comunicazione/informazione, per il proficuo esercizio della funzione di prevenzione della corruzione. Al fine di avviare le attività propedeutiche alla predisposizione del Piano triennale, la Conferenza sopraddetta ha deliberato la costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare con il compito di collaborare con il RPC nella rilevazione dei processi afferenti alle attività a più elevato rischio di corruzione e alla conseguente fase di valutazione del rischio potenziale per ciascun processo.

Il suddetto gruppo di lavoro è composto da funzionari con differente qualificazione professionale ed esperienza di servizio presso diverse strutture ministeriali, con la partecipazione di un funzionario dell'OIV anche ai fini del raccordo con il medesimo Organismo. Il lavoro del gruppo è stato avviato a seguito dell'individuazione, sulla base della attività già considerate tali dal comma 16 dell'art. 1 della legge n. 190/2012, delle aree di rischio (Area acquisizione e progressione del personale; Area affidamento di lavori, servizi e forniture; Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; Area ispezione, vigilanza e controllo). E' stata effettuata la mappatura dei processi afferenti alle aree di rischio; si è proceduto in seguito all'identificazione dei possibili rischi di corruzione per ciascun processo afferente alle individuate aree di rischio e all'analisi del rischio, consistente nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (impatto), volta alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico. In questa fase, sono state effettuate delle interviste ai dirigenti coinvolti nella rilevazione, anche ai fini di individuare le possibili misure di prevenzione. Sulla base di questo lavoro istruttorio, è stata predisposta la bozza di Piano da sottoporre alla firma del Sig. Ministro, che contiene un'apposita sezione relativa al Programma triennale della trasparenza. Ai fini dell'integrazione del ciclo della *performance* con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, sulla base delle previsioni contenute nel Piano nazionale anticorruzione, questa amministrazione, tenuto conto del processo di valutazione del rischio effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione con gli uffici dirigenziali titolari di processi potenzialmente a rischio, ritiene di individuare in sede di prima applicazione un obiettivo da assegnare ai dirigenti responsabili degli adempimenti previsti nel PTPC. I risultati conseguiti in relazione a tale obiettivo saranno valutati ai fini della *performance* individuale per la corresponsione dell'indennità di risultato. L'obiettivo individuato con i relativi indicatori e valori *target* è il seguente: "Attuazione degli adempimenti e delle misure previste dal PTPC"; indicatore: 1) adempimenti effettuati nei termini previsti/adempimenti da porre in essere; valore target: 1) 100%. Per quanto riguarda il Responsabile della prevenzione della corruzione, è stato assegnato al medesimo, ai sensi della legge n. 190/2012, l'obiettivo individuale: Predisposizione del Piano triennale prevenzione corruzione; indicatore: documento redatto; valore *target*: 1.



## 6.4 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della *performance* è oggetto di affinamenti e perfezionamenti che, nell'ottica del miglioramento continuo, tengono conto, in maniera sistematica, delle buone pratiche già realizzate nel corso dei primi anni di applicazione della riforma, con particolare riferimento alle modalità di informazione, formazione e comunicazione, volte a garantire la massima diffusione e comprensione del Piano all'interno e all'esterno dell'amministrazione, con l'obiettivo di ricevere *feed-back* utili per migliorare l'intero processo.

In riferimento alla diffusione verso l'esterno, riveste particolare importanza la modalità di pubblicazione del presente documento sul sito istituzionale nonché le iniziative in materia di trasparenza quali ad esempio la *Giornata della trasparenza*, già realizzata negli anni 2011, 2012 e 2013, aperta agli *stakeholder* interni ed esterni.

L'aggiornamento sistematico della sezione "Amministrazione trasparente" del portale del Ministero, secondo quanto previsto dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, costituisce il presupposto necessario per attuare l'accessibilità totale da parte di tutti i portatori di interesse, con particolare riguardo alla sfera della *performance*. Le modalità di pubblicazione del Piano sono il frutto della stretta collaborazione tra la Struttura tecnica permanente dell'OIV, l'Ufficio competente per il portale (Ufficio V della Direzione generale della comunicazione e delle relazioni istituzionali) e l'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio, avviata già dal 2011, e consentono una consultazione del documento più rapida ed efficace.

Oltre alla pubblicazione *on-line* dei documenti e all'organizzazione sistematica della Giornata della trasparenza, assume particolare rilevanza il coinvolgimento degli *stakeholder* nella fase di programmazione degli obiettivi di *performance*, dei relativi indicatori e *target* e nella definizione degli standard qualitativi dei servizi erogati dall'amministrazione. L'aver individuato, infatti, la mappa degli *stakeholder* di riferimento (che come sopra accennato va intesa in senso dinamico, anche in funzione degli obiettivi che ci si propone di raggiungere) non esaurisce il compito che l'amministrazione deve svolgere, nel ciclo della *performance*.

L'amministrazione sostiene e supporta il miglioramento del ciclo della *performance* accompagnando gli attori coinvolti attraverso specifici interventi formativi; in particolare, nel corso del 2013 è stato organizzato e realizzato uno specifico intervento formativo dal titolo "*Rafforzare le competenze professionali necessarie per una corretta ed efficace programmazione degli obiettivi di performance e dei relativi indicatori*", finalizzato a rafforzare le competenze dei dirigenti e dei funzionari di tutte le strutture generali, coinvolti nei processi di programmazione strategico-istituzionale.

A fine 2013, è stato realizzato un intervento di formazione in forma laboratoriale con l'obiettivo di ridisegnare il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e in particolare ridefinire il dizionario delle competenze organizzative oggetto di valutazione. Il gruppo di miglioramento (15 partecipanti circa) ha alternato momenti d'aula a momenti di lavoro sul campo, producendo una proposta di revisione del Sistema utilizzabile già a partire dal 2014.

Nell'ambito della collaborazione tra Ministero della salute e la Scuola nazionale dell'amministrazione, saranno previste altre iniziative di formazione a supporto della fase di programmazione; in particolare, proseguendo la proficua collaborazione tra la Struttura tecnica permanente dell'OIV e l'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio (UGROB), si intende attivare un percorso di approfondimento sugli ambiti di applicazione della riforma che presentano le maggiori criticità, quali lo *stakeholder engagement* nonché sull'individuazione degli *outcome* e dei relativi indicatori, con lo scopo di diffondere maggiormente la cultura della misurazione e di favorire il processo di miglioramento del



ciclo della *performance*, puntando principalmente al coinvolgimento dei *tutor*, che hanno svolto nei primi anni di implementazione un ruolo decisivo di trasmissione all'interno delle strutture di appartenenza della metodologia sviluppata.

In merito, infine, all'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della *performance*, anche per il 2014 la rilevazione dei dati ai fini del monitoraggio della Direttiva generale del Ministro verrà svolta impiegando l'applicazione informatizzata appositamente progettata, accessibile *on-line* all'interno del sistema NSIS, in grado di consentire un flusso continuo e una lettura bi-direzionale delle informazioni fornite dai Centri di responsabilità.

Il sistema consente ai titolari dei CRA di assumere decisioni appropriate e tempestive e all'OIV di verificare, con cadenza trimestrale, eventuali scostamenti e criticità nelle attività programmate.

Secondo tale modello, è possibile per i Centri di responsabilità comunicare in tempo reale all'OIV le informazioni circa lo stato di avanzamento e di sviluppo delle attività connesse agli obiettivi strategici e operativi della Direttiva, nonché l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie ad essi afferenti.

Va rilevato, inoltre, che prosegue l'attività dell'amministrazione tesa alla completa implementazione del sistema informativo per il controllo di gestione. In questo ambito, l'amministrazione usufruisce di una serie di servizi previsti dal contratto quadro stipulato dall'Agenzia per l'Italia Digitale (ex DigitPA) con il raggruppamento temporaneo di imprese Telecom – Value Team.

Secondo il progetto in via di implementazione, è prevista, tra l'altro, l'effettuazione, con cadenza trimestrale, della rilevazione sul sistema per il monitoraggio dei centri di costo (GESPEMCC). Tale applicativo, posizionato all'interno del sistema NSIS in maniera integrata con l'anagrafica del personale, costituisce uno dei moduli alimentanti del sistema di controllo di gestione ed è utilizzato sia per misurare l'impiego delle risorse di personale sulle linee di attività individuate dalle singole unità organizzative sia per rilevare i volumi di *output* prodotti.

Per la predisposizione, invece, delle schede di assegnazione obiettivi di *performance* di struttura allegata alle direttive di II e III livello, che fanno parte integrante del presente Piano, si è fatto ricorso ad un specifico modulo all'interno del sistema NSIS, denominato *Monitoraggio direttive*; tale modulo, integrato con il sistema per il monitoraggio dei centri di costo (GESPEMCC), ha consentito di informatizzare del tutto il processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi di *performance* di struttura, anche attraverso il coinvolgimento dei *tutor* di dipartimento e di direzione, che divengono, unitamente all'UGROB e all'OIV, gli utenti finali.

Sono state previste, in particolare, delle maschere di alimentazione in cui verranno in fase preventiva inseriti gli obiettivi, gli indicatori e i *target* concordati in sede di approvazione delle direttive di III livello (dal Direttore generale al dirigente responsabile di struttura) e a consuntivo i dati relativi ai parametri necessari per il calcolo degli indicatori, rendendo così disponibili in maniera automatica report sugli scostamenti rilevati rispetto ai valori attesi, consultabili direttamente *on-line* da parte sia dei responsabili delle strutture ai diversi livelli della struttura organizzativa che dell'UGROB e dell'OIV. Il sistema prevede una verifica intermedia con cadenza semestrale, in coerenza con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in modo da consentire, sulla base della valutazione tempestiva dei *feed-back*, azioni correttive nel secondo semestre, tese al miglioramento continuo della *performance* stessa.

Il Sistema, a partire dal 2013, ha consentito di informatizzare il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali.



Per tutte le descritte azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*, si conferma l'esigenza di dare sempre maggior rilevanza al valore dell'integrazione tra le diverse strutture, perché spesso le iniziative di ciascuna di esse possono essere messe a sistema, producendo sinergie e ottimizzando gli sforzi verso risultati utili per i diversi soggetti interessati: è necessario, cioè, far circolare all'interno dell'organizzazione le informazioni, affinché le iniziative che possono avere impatto anche sulle attività di soggetti diversi possano essere integrate per produrre effetti positivi su più fronti, incentivando l'impiego del lavoro di gruppo, che è risultato lo strumento vincente in questi primi anni di applicazione della riforma.