



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 2012, il procedimento di predisposizione del Piano della *performance* per il triennio 2013-2015 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 2013). 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 2013-2015 ha preso avvio nei primi giorni di ottobre 2012 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, per l'esame preliminare degli obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi, elaborati sulla base dell'Atto di indirizzo del Ministro per l'anno 2013 adottato in data 3 ottobre 2012, con i relativi indicatori e valori attesi. Gli obiettivi strategici così individuati, unitamente agli obiettivi istituzionali sono stati inseriti nella Nota integrativa al bilancio di previsione per l'anno 2013 e per il triennio 2013-2015.

Il processo di pianificazione strategica si è concluso con l'emanazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2013, che fa parte integrante del presente Piano, avvenuta in data 29 gennaio 2013.

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).

Considerati gli approfondimenti formativi realizzati nel corso dell'anno in tema di misurazione della *performance* attraverso una serie di corsi indirizzati ai dirigenti e realizzati dall'UGROB in collaborazione con la SSPA, gli obiettivi di struttura già individuati per il 2012 sono stati oggetto di un'approfondita analisi per verificarne la significatività alla luce dei risultati conseguiti, con particolare riguardo alla sfera degli indicatori.

Ulteriore documento strategico, di cui si è tenuto conto per l'elaborazione del Piano della *performance*, è stato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009).

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

In linea con la riduzione di strutture e dotazioni organiche prevista dal D.L. n.95/2012, convertito con modificazioni dalla legge n.135/2012 cd. "*spending review*", nonché con la legge n. 229/2012 (bilancio per l'anno 2013 e per il



triennio 2013-2015), 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. 24/2012) 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 uditore 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. Il processo seguito per l'individuazione di tali standard è stato dettagliatamente descritto nella relazione illustrativa allegata al citato DM (pubblicata nella sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito istituzionale) e nel corso del 2012 si è provveduto a monitorare il rispetto degli standard, verificando il raggiungimento dei *target* per tutti gli indicatori individuati in relazione all'obiettivo trasversale che era stato assegnato agli uffici erogatori dei servizi.

Il lavoro di definizione degli standard qualitativi e quantitativi dovrà essere completato con riferimento agli altri servizi erogati dal Ministero. A tal fine, è stato previsto che l'obiettivo di trasparenza, con relativo indicatore "Schede fornite/servizi erogati" e valore *target* (100), dal titolo "*Migliorare l'accessibilità ai servizi erogati, attraverso la compilazione e l'aggiornamento della relativa Scheda Informativa del Catalogo servizi² del Ministero*", ricompreso tra gli obiettivi del Piano della *performance* per il triennio 2012-2014, venga esteso a tutti gli uffici titolari di servizi su cui ancora non sono ancora state completate le schede servizio e/o gli standard di qualità, in coerenza con quelli individuati nel Progetto servizi e con la rilevazione sui termini dei procedimenti ad istanza di parte. La dizione dell'obiettivo di trasparenza impiegata per il presente Piano è la stessa già prevista per il 2012: "*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*". I relativi indicatori equipesati saranno: 1. Schede informative fornite / servizi erogati; 2. Schede standard definite / servizi erogati.

Invece, come sopra accennato, gli standard qualitativi già adottati con riferimento ai 26 servizi erogati dal Ministero verranno monitorati, anche al fine di garantire le azioni di miglioramento che l'amministrazione intende attuare per aumentare il livello di qualità dei medesimi. A tal fine, viene confermato per gli uffici erogatori dei servizi l'apposito obiettivo già assegnato lo scorso anno dal titolo "*Rispetto degli standard di qualità e quantità dei servizi erogati, pubblicati sul portale*", i cui indicatori e *target* possono essere desunti direttamente dalle 26 schede pubblicate.

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

Aderendo al progetto "*Una rete per la formazione di qualità*" promosso dal Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito della convenzione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, l'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio del Ministero ha contribuito ad implementare ulteriormente la metodologia per la



rilevazione dei fabbisogni formativi come integrazione tra il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, adottato dal Ministero, ed il sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi. Il processo di integrazione tra i due sistemi è stato giustamente auspicato nel d.lgs. n. 150/2009 e nelle successive delibere della CIVIT si è concluso con la definizione del Piano generale di formazione relativo all'anno 2013. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata, quindi, condotta tenendo in considerazione il conseguimento degli obiettivi strategici ed istituzionali, da un lato, e i risultati della valutazione delle performance individuali, 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*.

Rispetto al 2012, è stato possibile rilevare il fabbisogno formativo di tutto il personale, dirigenziale e non: infatti, le risultanze delle valutazioni individuali, in particolare, i piani di miglioramento e crescita professionale concordati tra *Valutato* e *Valutatore* durante i colloqui di valutazione previsti nel *Sistema* hanno fornito utili elementi in termini di fabbisogno formativo. L'analisi di tali dati è stata condotta, senza costi per l'Amministrazione, dall'Università di Bologna nell'ambito del progetto sopra citato.

Il processo di integrazione tra il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ed il sistema di gestione dei processi formativi è stato facilitato dalla proficua collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione che ha riguardato, in particolare:

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 degli obiettivi di comportamento organizzativo utilizzati per la valutazione del personale.

Quindi, per la definizione del Piano di formazione per l'anno 2013 sono stati considerati i seguenti elementi:

- gli obiettivi strategici e istituzionali del Ministero, così come riportati nell'atto di indirizzo del Ministro, per l'anno 2013 e nelle note integrative al bilancio di previsione 2013-2015;
- i risultati della valutazione degli obiettivi di comportamento organizzativo del personale – relativa al 2011 – effettuata in applicazione del vigente sistema di misurazione e valutazione delle performance del Ministero;
- il dizionario dei comportamenti organizzativi di tutto il personale.

Il processo di integrazione ha condotto, infine, alla definizione del Piano generale di formazione per l'anno 2013, in cui sono evidenziate sia il raccordo funzionale con gli obiettivi strategici ed istituzionali, sia la relazione tra le iniziative di formazione e le macroaree dei comportamenti organizzativi.

6.3.3 Piano e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Il collegamento tra Piano della *performance* e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è fondamentale per garantire l'accessibilità totale da parte dei portatori di interesse in fase preventiva sugli obiettivi di *performance* assegnati ai diversi livelli della struttura organizzativa e *ex post* sui risultati conseguiti.

² Il Catalogo servizi del Ministero è lo strumento che consente la raccolta organica e la pubblicazione sul sito Internet di un insieme omogeneo, strutturato e completo di informazioni per consentire all'utenza un accesso agevole ai servizi erogati dall'Amministrazione".



Come evidenziato nell'albero della *performance*, la tematica della trasparenza non può che essere trasversale rispetto a tutte le attività del dicastero, siano esse di natura strategica che istituzionale, e in questo ambito si è puntato, già in sede di adozione dei precedenti Piani, alla massima integrazione tra le diverse strutture interessate: la Direzione generale del sistema informativo e statistico sanitario (DGSISS), la Direzione generale comunicazione e relazioni istituzionali, l'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio (UGROB), la Struttura tecnica permanente dell'OIV e il Responsabile della trasparenza.

I soggetti sopra richiamati sono coinvolti a diverso titolo in iniziative che hanno comunque impatto in tema di trasparenza:

- la DGSISS per il progressivo aggiornamento del catalogo dei servizi ("Progetto servizi"), nonché per l'applicazione delle disposizioni di cui al Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 e s.m.i., recante "Codice dell'Amministrazione Digitale";
- l'UGROB per dare corso alla previsione contenuta nell'art. 6, comma 2, lettera b) del D.L. n. 70/2011, così come convertito nella L. n. 106/2011, concernente la ricognizione dei procedimenti ad istanza di parte;
- la struttura tecnica permanente dell'OIV per l'individuazione degli standard qualitativi ed economici dei servizi erogati;
- l'ufficio V della Direzione generale comunicazione e relazioni istituzionali per l'aggiornamento del portale;
- il Responsabile della trasparenza per l'attuazione delle iniziative previste dal relativo Programma.

Lo strumento che è stato individuato per poter corrispondere in maniera integrata a tutte le esigenze rappresentate è il "Catalogo dei servizi", che diviene il luogo virtuale in cui conglobare tutte le informazioni necessarie al cittadino-utente (accessibilità, tempi di erogazione, modulistica, standard di qualità, ecc.) per usufruire del servizio richiesto.

Già nei precedenti Piani era stato assegnato ad alcuni uffici un obiettivo di trasparenza legato al Catalogo dei servizi. Per il triennio 2013 - 2015, considerato che il processo di completamento del Catalogo non si è ancora concluso, analogamente a quanto effettuato lo scorso anno è stato assegnato lo stesso obiettivo a tutti gli uffici titolari di servizi su cui ancora non sono ancora state completate le schede servizio e/o gli standard di qualità. La dizione dell'obiettivo di trasparenza è la medesima dell'anno scorso: "*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*". I relativi indicatori equipesati saranno: 1. Schede informative fornite / servizi erogati; 2. Schede standard definite / servizi erogati.

Come già accennato in tema di standard qualitativi dei servizi erogati, un nuovo obiettivo di trasparenza sarà assegnato agli uffici titolari dei 26 servizi individuati dal d.m. del 29 dicembre 2011 con cui sono stati definiti i relativi standard qualitativi e quantitativi. Il titolo dell'obiettivo è il seguente: "*Rispetto degli standard di qualità e quantità dei servizi erogati, pubblicati sul portale*" i cui indicatori potranno essere desunti direttamente dalle 26 schede elaborate.

Al fine di sostenere tutti gli uffici coinvolti nel Progetto servizi, l'UGROB, nell'ambito della convenzione stipulata con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, ha ritenuto utile prevedere e progettare un apposito percorso formativo dal titolo "*Comunicazione – Metodologie e tecniche dei servizi in rete*", con l'obiettivo di sviluppare una competenza uniforme nei dirigenti e nei funzionari in materia di informazione agli utenti tramite Internet, nel rispetto degli obblighi previsti dalla normativa vigente, e di rendere le informazioni tecniche e/o giuridiche comprensibili e



chiare per la generalità dell'utenza. Tale percorso formativo è stato articolato in un seminario introduttivo rivolto ai dirigenti e ai funzionari degli Uffici che erogano servizi o che forniscono dati e informazioni da pubblicare sul portale del Ministero, svoltosi nel mese di novembre 2011.

Al seminario fa seguito un successivo laboratorio di approfondimento di 5 giornate per 3 edizioni che ha avuto inizio nel mese di dicembre e che è destinato prioritariamente al personale degli Uffici che dovranno pubblicare la scheda servizi.

In ultimo, si segnala che a supporto del Progetto servizi è in corso di predisposizione una apposita sezione Intranet, all'interno della quale saranno rese disponibili informazioni e funzionalità utili per la redazione delle schede servizi nonché per il puntuale e tempestivo aggiornamento.

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 nel 2011 e nel 2012, aperta agli *stakeholder* interni ed esterni.

L'aggiornamento sistematico della sezione "Trasparenza, valutazione e merito" 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 2012 sono stati organizzati due cicli di formazione, in forma laboratoriale, dal titolo "Il miglioramento continuo del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*" in collaborazione con la Scuola superiore della pubblica amministrazione, rivolti a dirigenti e funzionari di tutte le strutture generali, che hanno registrato un eccezionale livello di partecipazione soprattutto da parte del



personale non dirigente, attraverso i quali, oltre che perseguire la finalità di formazione sui nuovi strumenti introdotti connessi al ciclo della *performance* (Sistema di misurazione e Piano), è stato possibile ricevere suggerimenti utili per migliorare i contenuti del Piano, analizzare i punti di forza e di criticità dell'attuale Sistema, tenendo anche conto delle osservazioni formulate dagli Uffici del Ministero e dalle OO.SS.; al tempo stesso, hanno consentito di elaborare le proposte di miglioramento del Sistema, al fine di colmare le lacune rilevate nei primi anni di applicazione.

Nell'ambito della collaborazione tra Ministero della salute e la SSPA 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 nella fase di prima 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 2013 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, a decorrere dal 2005 a seguito del contratto di durata biennale stipulato con la società KPMG Business Advisory Services S.P.A., aggiudicataria dell'apposita gara, è stato progettato e sviluppato un modello di controllo di gestione sperimentale.

A partire da tale modello sperimentale, l'amministrazione ha richiesto, nel corso del 2010, di usufruire di una parte dei servizi previsti dal contratto quadro stipulato da Digit PA 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 (già realizzata nel 2011 e nel 2012), 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 nuovo 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 prevede anche una componente che consentirà, a partire dal 2013, 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.