



## **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**

A differenza di ciò che è avvenuto per il 2011 in sede di prima applicazione del d.lgs. n. 150/2009, il procedimento di predisposizione del Piano della *performance* per il triennio 2012-2014 si è svolto in maniera coerente sotto il profilo temporale con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (Nota integrativa e legge di bilancio 2012). In tal modo, in osservanza degli artt. 5 comma 1 e 10 comma 1 lett. a) del d.lgs. n. 150/2009, è stata garantita l'esigenza del collegamento e 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 2012-2014 ha preso avvio nel mese di agosto 2011 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 2012 adottato in data 4 agosto 2011, 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 2012 e per il triennio 2012-2014 conclusosi il 7 dicembre 2011.

L'intero procedimento si è concluso con la predisposizione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata dal sig. Ministro in data 19 gennaio 2012, 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).

Considerato il buon lavoro realizzato per l'anno 2011, si è stabilito, laddove possibile, di confermare gli obiettivi di struttura già individuati.

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**

L'ambito normativo di riferimento, così come modellato dalle disposizioni di cui alla legge n. 196/2009, è stato modificato con la legge n. 39/2011, allo scopo di consentirne l'adeguamento al cosiddetto 'Semestre europeo' in relazione ai documenti programmatici (Documento di economia e finanza e relativa nota di aggiornamento) e ai tempi della loro presentazione alle Camere (rispettivamente 10 aprile e 20 settembre di ciascun anno). Nulla è mutato sulla



struttura del bilancio, che rimane articolata in Missioni e Programmi ai sensi degli articoli 21 e 25 della citata legge n. 196, né nella formulazione del Budget economico triennale 2012-2014. Conseguentemente, in sintonia con la legge n. 184/2011 (bilancio per l'anno 2012 e per il triennio 2012-2014), il ciclo di programmazione economico-finanziaria deve prevedere una rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica, per il conseguimento degli obiettivi che il Paese si è impegnato a raggiungere in sede europea.

Tale rinnovato quadro istituzionale 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. Essa costituisce lo strumento di 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. 23/2011) 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 potranno 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**

Al fine di evidenziare la piena coerenza tra i contenuti del Piano della *performance* e gli standard di qualità e quantitativi definiti per i servizi erogati, è necessario illustrare il procedimento e la metodologia seguita dal Ministero per la definizione, ai sensi dell'art. 1, comma 1, e dell'art. 7 del d.lgs. n. 198/2009, dell'art. 11, comma 2, del d.lgs. n. 286/99 così come sostituito dall'art. 28 del d.lgs. n. 150/2009, e conseguente adozione dei medesimi con apposito d.m. (decreto del 29 dicembre 2011).

L'amministrazione ha deciso di non provvedere alla definizione degli standard qualitativi ai fini del loro inserimento nel Piano della *performance* 2011-2013, in ragione della esiguità dei tempi assegnati per la relativa adozione (31 gennaio 2011). Nell'ottica, poi, del pieno rispetto della ratio ispiratrice del d.lgs. n. 150/2009, si è ritenuto che la finalità dell'amministrazione dovesse essere non un mero adempimento all'obbligo di legge, ma la realizzazione di un documento pienamente e qualitativamente rispondente alle esigenze e ai bisogni dei cittadini. Due ulteriori elementi sono venuti in rilievo: da un lato la particolare rilevanza della "*mission*" del dicastero, dall'altro il processo di riorganizzazione che ha interessato il Ministero (d.p.r. n. 108 del 2011), con una diversa ripartizione delle competenze interne e le inevitabili refluenze anche sui servizi resi alla collettività.

Per effetto di tale scelta, l'Organismo indipendente di valutazione ha, in data 15 marzo 2011, nell'ambito delle sue competenze di impulso nei confronti dell'amministrazione, costituito, notiziandone anche l'Ufficio di Gabinetto, un gruppo di lavoro il cui mandato prevedeva, tra l'altro, anche la ricognizione e la implementazione degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi erogati.

Tale gruppo di lavoro ha coinvolto, oltre ai rappresentanti della Struttura tecnica permanente dell'OIV, la rete dei *tutor* di Dipartimento e di Direzione. Le attività per la definizione dei su richiamati standard sono poi proseguite con delle riunioni più ristrette alle quali hanno preso parte, oltre i rappresentanti dell'OIV, i dirigenti referenti dei servizi e i *tutor* di direzione e di dipartimento. Nel mese di ottobre e nella prima decade di novembre è stata completata la procedura volta all'individuazione di un primo elenco di standard qualitativi relativi a 26 servizi erogati dal dicastero. Nella richiamata sede di lavoro, è stata illustrata la ratio ispiratrice dei provvedimenti normativi sopra richiamati e delle linee guida definite dalla Civit con la delibera n. 88/2010, con particolare riguardo alla finalità di consentire



l'esperibilità dell'azione collettiva contro le inefficienze e i disservizi delle pubbliche amministrazioni disciplinata dal d.lgs. n. 198/2009. L'idea portante e innovativa è quella di legare la soddisfazione della pretesa avanzata da uno o più cittadini al promovimento – per garantire una elevata *performance* delle strutture pubbliche nei confronti di tutta la collettività – di un controllo esterno di tipo giudiziale sul rispetto, da parte delle pubbliche amministrazioni, degli standard (di qualità, di economicità, di tempestività) loro imposti.

Per quanto concerne la metodologia adottata, sono state seguite le indicazioni fornite dalla Delibera Civit n. 88 del 24/06/2010 recante "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art. 1, comma 1, del d.lgs. n. 198/2009)". Un'analisi approfondita della metodologia seguita è contenuta nella Relazione illustrativa del d.m. di definizione e adozione degli standard, cui si rinvia<sup>3</sup>.

Il gruppo di lavoro ha provveduto, come detto, all'individuazione di un primo elenco di standard qualitativi relativi a 26 servizi erogati dal dicastero, che sono stati resi agevolmente accessibili agli utenti mediante la pubblicazione sul sito istituzionale. 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 servizi<sup>4</sup> del Ministero*", ricompreso tra gli obiettivi del Piano della *performance* per il triennio 2011-2013, 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 nuova dizione dell'obiettivo di trasparenza impiegata per il presente Piano 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*". I relativi indicatori equipesati saranno: 1. Schede informative fornite / servizi erogati; 2. Schede standard definite / servizi erogati. Per quanto concerne gli standard qualitativi, fissati con riferimento ai 26 servizi erogati dal Ministero, gli stessi formeranno oggetto di monitoraggio, 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, è stato previsto un apposito obiettivo dal titolo "*Rispetto degli standard di qualità e quantità dei servizi erogati, pubblicati sul portale*", i cui indicatori potranno essere desunti direttamente dalle 26 schede elaborate.

### **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'UGROB del Ministero ha sviluppato una propria proposta di definizione del Piano di formazione relativo all'anno 2012 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. L'analisi dei fabbisogni è stata, quindi, condotta tenendo in considerazione il

---

<sup>3</sup> La Relazione è pubblicata sul sito del Ministero nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" all'interno del link standard di qualità.

<sup>4</sup> 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".



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*.

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 2012 sono stati considerati i seguenti elementi:

- obiettivi strategici del Ministero, così come riportati nell'atto di indirizzo del Ministro, per l'anno 2012;
- risultati della ricognizione delle esigenze formative relative all'anno 2012;
- risultati della valutazione – relativa al 2011 – degli obiettivi di comportamento organizzativi del personale dirigente di II fascia, sulla base del vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero;
- griglia dei comportamenti organizzativi relativi al personale dirigente di II fascia.

Gli interventi formativi prioritari da destinare al personale dirigenziale sono stati identificati attraverso i seguenti due criteri:

- elevata richiesta da parte del personale;
- significativo impatto sui comportamenti organizzativi da rafforzare.

Per entrambi i criteri è stata fissata una "soglia" e sono stati selezionati i soli interventi formativi al di sopra della soglia.

Per quanto riguarda il personale non dirigente, non disponendo ancora dei risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi, non si è potuto ancora tener conto dei comportamenti organizzativi da rafforzare.

Il processo di integrazione ha condotto, infine, alla definizione del Piano di formazione per l'anno 2012, in cui sono evidenziate sia il raccordo funzionale, in termini di impatto, 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.

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 del Piano per il triennio 2011 – 2013, 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 nel Piano della *performance* per il triennio 2011 – 2013 era stato assegnato ad alcuni uffici un obiettivo di trasparenza legato al Catalogo dei servizi. Per il presente Piano, sulla base delle risultanze delle citate rilevazioni (Progetto servizi, procedimenti a istanza di parte e standard qualitativi), è stato possibile agire in maniera integrata, prevedendo l'estensione del predetto 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 nuova dizione dell'obiettivo di trasparenza sarà quindi: *"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* sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo.

In particolare, è opportuno adottare in maniera sistematica le buone pratiche già realizzate nel corso del 2011, 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 *feedback* 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. Per questo, anche alla luce delle indicazioni ricevute dalla Civit nella valutazione del Piano 2011 – 2013 in questo ambito, è stata avviata una stretta collaborazione tra la Struttura tecnica permanente dell'OIV e l'Ufficio competente per il portale (Ufficio V della Direzione generale della comunicazione e delle relazioni istituzionali), per individuare modalità più efficaci di pubblicazione, ponendo a frutto gli ottimi risultati già ottenuti in altri settori dall'amministrazione (Es: Relazione sullo stato sanitario del Paese 2009 – 2010).

Del resto, l'aggiornamento sistematico della sezione "Trasparenza, valutazione e merito" 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*.

Oltre alla pubblicazione *on-line* dei documenti, dovrà essere istituzionalizzata l'organizzazione delle Giornate della trasparenza, prevedendone in maniera sistematica una per la presentazione dei risultati a consuntivo e un'altra in fase di pianificazione strategica, in maniera analoga a quanto già realizzato per il presente Piano. 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, perché la vera sfida è rappresentata dal loro progressivo coinvolgimento nel ciclo della *performance*.

In questa ottica, assume particolare rilevanza la consultazione *on-line* che è stata effettuata, da estendere per il prosieguo su un arco temporale più ampio, dando la possibilità al maggior numero di *stakeholder* di fornire suggerimenti utili soprattutto per l'individuazione di indicatori maggiormente significativi, onde evitare il rischio sempre presente dell'auto-referenzialità.

In tema di formazione, nel corso del 2011 sono state organizzate due giornate di formazione in collaborazione con la SSPA, una rivolta ai dirigenti, l'altra estesa al personale delle aree funzionali, con interventi anche dell'OIV e di rappresentanti della Struttura tecnica.



I due seminari, che hanno registrato un eccezionale livello di partecipazione soprattutto da parte del personale delle aree funzionali, oltre che perseguire la finalità di formazione sui nuovi strumenti introdotti connessi al ciclo della *performance* (Sistema di misurazione e Piano), hanno rappresentato un'occasione anche per ricevere suggerimenti utili per migliorarne i contenuti.

Nell'ambito della convenzione stipulata dal Ministero della salute e la SSPA sono previste altre iniziative di formazione. In particolare, proseguendo la proficua collaborazione tra la Struttura tecnica permanente dell'OIV e l'Ufficio generale risorse, organizzazione e bilancio (UGROB), con il supporto della SSPA 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.

Il primo passo di tale percorso sarà una giornata dedicata al *team building*, rivolta a rappresentanti della Struttura tecnica dell'OIV, Direttori generali e *tutor*, coloro cioè che dovranno proseguire l'azione di accompagnamento dell'amministrazione nell'applicazione della riforma, favorendone la coesione, lo scambio e il confronto di esperienze professionali in un clima informale e sereno.

Le iniziative di formazione sopra richiamate integrano il percorso evolutivo già avviato nel corso del 2011, teso a colmare le lacune rilevate nel primo anno di applicazione del ciclo. Su impulso dell'OIV, infatti, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro che ha visto la partecipazione, oltre che dei rappresentanti della Struttura tecnica permanente, dell'UGROB e dei *tutor* di Dipartimento e di Direzione, con l'obiettivo di dare corso alle iniziative connesse alla mappatura degli *stakeholder*, l'adozione degli standard qualitativi ed economici dei servizi erogati e all'individuazione degli *outcome*.

Se le attività relative ai primi due ambiti sono state concluse nel corso dell'anno, come descritto in precedenza, per ciò che concerne l'individuazione degli *outcome* è stato possibile solo in parte individuare indicatori significativi da impiegare nel presente Piano. Conseguentemente resta valido quanto già espresso nel Piano relativo al triennio 2011 – 2013 e in particolare, proseguendo le attività del suddetto gruppo di lavoro, dovrà essere realizzata una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i *driver* di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara gli impatti dell'azione amministrativa con relativi indicatori e target.

In merito, infine, all'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della *performance*, anche per il 2012 la rilevazione dei dati ai fini del monitoraggio della Direttiva generale 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, invece, il ritardo nella 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 per i 4 trimestri dell'anno in corso, limitatamente alle strutture centrali), 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 III livello che fanno parte integrante del presente Piano, si è fatto ricorso anche per il 2012 a file di excel.

Infatti, è ancora in fase di collaudo una manutenzione evolutiva del sopra richiamato sistema per il monitoraggio dei centri di costo (GESPEMCC), come modulo dedicato al sistema di misurazione e valutazione della *performance*, allo scopo 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 da abilitare.

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 prevedrà 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.

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 per questo primo anno di applicazione della riforma.