



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Indice

1. INTRODUZIONE .....	3
1.1 RATIO DEL D.LGS. N. 150/2009.....	3
1.2 LA PRIMA APPLICAZIONE DEL D.LGS. N. 150/2009 .....	3
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA .....	4
2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'INMP .....	4
2.2 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
2.3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	6
2.4 MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA .....	7
2.5 MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DI INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE VOLTE A RILEVARE IL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	7
2.6 MODALITÀ PER PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA.....	8
3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	9
3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA .....	9
3.2 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE .....	10
3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI .....	12
3.4 RETRIBUZIONE DI RISULTATO .....	13
4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	14
5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.....	15
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO .....	16

ALLEGATO 1 – Manuale operativo del sistema di valutazione delle prestazioni del personale

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 Ratio del D. Lgs. n. 150/2009**

L'obiettivo del D. Lgs. n. 150/2009 è l'attribuzione dei benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali e amministrative, come l'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee ad individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti. L'obiettivo ultimo della disciplina di cui al D. Lgs. n. 150/2009 è il raggiungimento di *standard* qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende al suo esterno.

La misurazione e la valutazione della performance devono avvenire in conformità alle direttive della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), istituita ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. n. 150/2009.

### **1.2 La prima applicazione del D. Lgs. n. 150/2009**

Ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009, in sede di prima applicazione del decreto stesso, l'OIV deve provvedere a definire un Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sulla base degli indirizzi forniti dalla CIVIT (si tratta, in particolare, delle delibere n. 89 e n. 104 del 2010), in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

L'Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti e per il contrasto delle malattie della Povertà (INMP), nasce con Decreto del Ministero della Salute, in applicazione dell'art.1 della Legge 27 dicembre 2006 n. 296, comma 827, che prevedeva un periodo di sperimentazione gestionale della durata di tre anni, ai sensi dell'art. 9 bis del D. Lgs. 502/92 e s.m.i. , termine successivamente prorogato di un anno fino al 28 ottobre 2011.

La Legge 15 luglio 2011 n. 111 ha prorogato la sperimentazione gestionale fino al 31 dicembre 2013.

Per il 2012, l'INMP, nonostante la permanenza di un'attività di tipo sperimentazione gestionale, ha richiesto di avvalersi dell'OIV costituito presso il Ministero in ordine agli adempimenti di cui all'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

## 2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 2.1 Caratteristiche distintive dell'INMP

Gli ambiti di attività dell'INMP concernono la tutela della salute di fasce deboli della popolazione.

L'organizzazione dell'INMP, riferita ai principi contenuti nell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, ha una dotazione di profili professionali che operano direttamente o indirettamente a contatto con l'utenza e ciò implica riflessi nella proposizione di sistemi di valutazione della performance, anche a livello individuale. Alcune unità organizzative, realizzano attività a valenza tecnica o programmatoria, altre erogano servizi al cittadino. Ciò vale anche per la dirigenza, che, oltre ad articolarsi nei due livelli di direttore di unità operativa complessa e responsabile di struttura semplice, si caratterizza per la presenza di dirigenti medici, psicologi, biologi non responsabili di struttura.

Particolare rilievo verrà dato alla definizione degli outcome dell'INMP, con riferimento ai bisogni di una popolazione target utente, costituita da popolazione fragile italiana e straniera. Il sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito descritto, viene definito ex novo, non avendo finora l'Amministrazione adottato alcuno strumento utile a questi scopi.

### 2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Il sistema si ispira ai modelli presenti in letteratura, come la Balanced ScoreCard<sup>1</sup>, il Performance Prism<sup>2</sup> e il Tableau de bord (cruscotto indicatori chiave finalizzato all'analisi causa-effetto, azione-risultato e proattività dell'azione dell'amministrazione), puntando ad un'integrazione delle metodologie in modo da inserire nella prima una prospettiva specifica incentrata sugli stakeholder.

La BSC si caratterizza precipuamente per una visione multidimensionale che risulta particolarmente efficace nella misurazione e valutazione dell'attività di un'amministrazione di livello nazionale, evitando di concentrarsi unicamente su una prospettiva economico – finanziaria e introducendo misure che considerano anche l'orientamento al paziente, la gestione dei processi e promuovendo un'impostazione *Activity Based Costing* e *Activity Based Management* per lo sviluppo futuro dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della BSC (il raccordo tra la *vision* aziendale e gli obiettivi a medio e breve termine, l'orientamento al soddisfacimento dei bisogni del paziente, l'ottimizzazione dei processi interni, la promozione dell'innovazione e della formazione) sono tradotte in:

#### Controllo strategico

Il sistema si articola in obiettivi strategici \ obiettivi operativi \ piani di azione (eventuali) \ indicatori del grado di realizzazione e scadenze, entro cui ci si attende che le diverse fasi

---

<sup>1</sup> Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79

<sup>2</sup> Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.

debbano essere realizzate, andando successivamente a verificare, in corso d'anno con cadenza trimestrale, il loro effettivo raggiungimento.

### **Portafoglio delle attività e dei servizi**

In questo ambito, l'INMP dovrà effettuare una dettagliata mappatura delle proprie attività, individuando per ciascun Unità Operativa, le linee di attività e i prodotti ad esse collegati. Tale mappatura potrà risentire di future variazioni dell'assetto organizzativo, che possano prevedere una diversa distribuzione dei compiti tra le strutture, con conseguenti aggiornamenti della mappa stessa. Attualmente, non risulta una catalogazione delle attività e dei prodotti e, quindi, non risulta da sistema informativo la ripartizione dell'attività di ciascun dipendente, tra le linee di attività afferenti all'ufficio di appartenenza, né i prodotti realizzati.

Una futura fase di sviluppo dovrà riguardare anche l'adozione di sistemi interattivi per la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari, anche attraverso l'impiego del sito web istituzionale.

### **Stato di salute dell'Amministrazione**

Questa prospettiva di misurazione e valutazione della performance dovrà essere supportata, tra l'altro, da un sistema informativo per il controllo di gestione, che in futuro integri i tre strumenti tradizionali del controllo di gestione: budget, contabilità analitica e reporting direzionale. Il modello di controllo, in via di definizione, tiene conto delle funzionalità e potenzialità del sistema SAP per la gestione economico-amministrativa e dei progetti esterni, in dotazione all'Istituto.

Integrando, pertanto, le risultanze derivanti dal controllo di gestione, in primis in termini di ore lavorate e costi, sarà possibile individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità.

### **Impatti dell'azione amministrativa e sanitaria**

La prospettiva degli outcome (impatti) risulta al momento del tutto assente nelle rilevazioni effettuate dall'INMP. Nella soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini, riveste particolare importanza l'adozione in tempi rapidi di una mappa strategica dettagliata che includa nel processo tutti gli attori coinvolti con i rispettivi ambiti di competenza (INMP, IFO, Ministeri, Regioni, ASL, etc.) per poter, conseguentemente, individuare obiettivi, indicatori e target significativi da impiegare nel piano della performance a partire, quanto meno, dal 2014.

I meccanismi impiegati per la valutazione della performance organizzativa sono descritti nell'allegato 1, recante il manuale operativo del sistema di valutazione del personale ai diversi livelli (dirigenti di struttura, dirigenti Area IV non titolari di struttura, personale del Comparto), in quanto la valutazione della performance organizzativa è parte integrante di quella individuale. In particolare, la sfera della performance organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti ed eventuali obiettivi individuali, che il dirigente può decidere di assegnare ai propri collaboratori (singolarmente o in gruppo).

### 2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale

Anche in questo ambito, per il dettaglio sulla metodologia adottata e le definizioni si rimanda all'allegato 1, recante il Manuale operativo del sistema di valutazione del personale.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA			CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA STAFF DG	Obiettivi strategici <b>Peso: 45%</b>	Obiettivi istituzionali <b>Peso: 25%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DG	OIV/ UOC PS-CG
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) <b>Peso: 70%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DSA/DA	
RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) <b>Peso: 65%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 35%</b>	DG/DSA/DA/ DSC	
DIRIGENTE AREA IV NON TITOLARE DI STRUTTURA	Obiettivi di struttura <b>Peso &gt;= 40%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso &lt; =25%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 35%</b>	RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. D	Obiettivi di struttura <b>Peso &gt;= 40%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso &lt;= 20%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>	DG/DSA/ DSC/RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C	Obiettivi di struttura <b>Peso: 60%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>	DSA/DSC/RSS	

Con provvedimenti separati, il sistema nel suo complesso include anche:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici <b>Peso: 100%</b>		MINISTERO DELLA SALUTE	
DIRETTORE SANITARIO / DIRETTORE AMMINISTRATIVO	Obiettivi strategici <b>Peso: 80%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 20%</b>	DG	OIV/ UOC PS-CG

#### 2.4 *Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema*

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle performance, l'Amministrazione procede alla più ampia diffusione delle informazioni, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l'utenza.

Una sezione sul sito dell'Amministrazione [www.inmp.it](http://www.inmp.it) conterrà la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di performance e i report periodici. Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di una piattaforma *web based* per l'erogazione di formazione a distanza, potrà essere possibile prevedere, soprattutto per le fasi di avvio del sistema, la messa a disposizione di uno o più corsi on line con relativa verifica dell'apprendimento.

Verso l'utenza esterna, l'Amministrazione intende procedere per fasi, al fine di garantire immediato avvio del sistema e successivo affinamento della verifica della performance raggiunta anche con riferimento alla prospettiva degli outcome. Al riguardo l'INMP diffonde già la descrizione dei servizi erogati ai cittadini, anche attraverso la pubblicazione della Carta dei servizi (cfr. 2.1 Delibera CIVIT 88/2010).

#### 2.5 *Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo*

Relativamente alle indagini conoscitive sul personale, in materia di benessere organizzativo, l'INMP avvierà la somministrazione di un questionario da piattaforma e-learning finalizzato all'acquisizione di elementi conoscitivi, utili ad attivare azioni volte all'introduzione e alla sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

I risultati dell'indagine rappresenteranno un utile feedback per l'amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuoverà la diffusione della cultura del benessere organizzativo, consapevole che il processo di innovazione non può agire solo sul piano strutturale e procedurale, ma deve operare anche sulla gestione delle relazioni umane all'interno dell'amministrazione.

In un contesto come quello della pubblica amministrazione, dove il lavoro è di carattere prevalentemente intellettuale, le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, quali/quantitativamente, al raggiungimento del risultato.

Le *good practices* e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica, infatti, contribuiscono al miglior rendimento nelle performance: da qui l'importanza di utilizzare strumenti di misurazione per mantenere/accretere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro. Questi ultimi fattori, con riferimento anche alla letteratura in materia, producendo soddisfazione nei lavoratori, contribuiscono al benessere dell'intera organizzazione, garantendo, quindi, più elevati standard prestazionali.

L'INMP dovrà avviare, indagini finalizzate alla misurazione del benessere organizzativo, anche alla luce delle indicazioni previste dal D.Lgs. n° 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi trasversali, attraverso le seguenti fasi:

- indagine di clima: somministrazione di un apposito questionario anonimo - asse psicologico/relazionale e asse organizzativo - per sondare eventuali criticità presenti nell'amministrazione e promuovere azioni volte a mantenere/elevare alti livelli di motivazione e di rendimento;
- programmi di intervento mirati alla soluzione di eventuali problematiche comunicazionali, relazionali e/o organizzative, attraverso le matrici SD (Social Dreaming).

## **2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei feed back ricevuti dopo il primo periodo di applicazione.

In particolare, verrà attivata una specifica indagine conoscitiva tra il personale dipendente, impiegando lo strumento del questionario in forma anonima tendente ad evidenziare gli eventuali aspetti critici, che potrebbero necessitare di variazioni.

Tale indagine verrà effettuata ogni anno tra luglio e settembre, dopo il monitoraggio semestrale effettuato per la valutazione della performance organizzativa e individuale, in modo da poter ottimizzare il sistema, prima dell'avvio del processo di programmazione dell'attività istituzionale che viene di seguito descritto.

A regime, dopo il primo triennio di applicazione, la periodicità dell'indagine potrà essere più ampia, non prevedendo delle rilevazioni annuali, ma assumendo carattere eccezionale, in relazione ad eventi particolari che potrebbero implicare modifiche nel sistema, la cui valutazione è demandata all'OIV. Il cambiamento continuo della metodologia adottata, infatti, pregiudicherebbe la possibilità di effettuare confronti omogenei nel tempo.

La parte del sistema che dovrà essere integrata, nel corso del primo anno di applicazione, è quella relativa agli outcome (impatti), come specificato a proposito della misurazione e valutazione della performance organizzativa.



### **3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Le dimensioni di analisi della performance classificate nei quattro macro-ambiti prima individuati vengono misurate e valutate secondo il processo di seguito descritto, che individua in particolare le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti.

#### **3.1 Pianificazione strategica e operativa**

L'attività di pianificazione strategica prende avvio dall'individuazione delle linee guida espresse dal Direttore Generale nell'atto di indirizzo, emanato, a regime, entro il mese di marzo di ogni anno per l'anno successivo.

La pianificazione strategica delle attività da realizzare nel corso di un esercizio, ha inizio nel mese di gennaio dell'anno precedente.

La U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione (UOC PS-CG), sulla scorta del bilancio di previsione, delle eventuali direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della CIVIT e dell'atto di indirizzo precedente, procede ad una prima individuazione delle priorità e alla predisposizione di una bozza dell'atto di indirizzo.

Nei mesi da gennaio a marzo, nella logica della programmazione partecipata, le priorità individuate e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie, vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Direttori, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi fissati dall'atto di indirizzo e quelli istituzionali;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di pianificazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di marzo si conclude la "fase discendente": il Direttore Generale emana il nuovo atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità strategiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei Direttori. Per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di pianificazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, la Nota integrativa al bilancio di previsione sarà illustrata nel corso degli incontri di condivisione. La Nota integrativa costituisce lo strumento che consente di riconciliare la programmazione finanziaria, con gli obiettivi e gli indicatori, di cui al D. Lgs. n. 150/2009. Gli indicatori da inserire nella Nota integrativa, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della performance per lo stesso periodo, che meglio rappresentano l'obiettivo e la programmazione finanziaria correlata.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": i Direttori propongono al Direttore Generale gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità dell'Istituto, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, tenendo conto, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel bilancio annuale di previsione.

La proposta dei Direttori si sostanzia in un numero contenuto di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte, a regime, triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che

consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del controllo di gestione ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, la UOC PS-CG e i DG. DSA, DA, Direttori UOC di staff al DG.

Nel mese di dicembre si conclude l’attività di pianificazione strategica e prende avvio la preparazione dell’attività di controllo dei risultati.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte e le scadenze a regime:

<b>Fasi</b>	<b>Risultati</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Normativa / strumenti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase discendente	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	UOC PS-CG	Atto di indirizzo precedente Bilancio consuntivo Bilancio di previsione Note integrative	Gennaio anno (n-1)
	Bozza definitiva dell'atto di indirizzo	DG/Direttori		Febbraio
	Emanazione dell'atto di indirizzo	D. G.		Marzo
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	UOC PS-CG /Direttori	Compilazione schede Incontri di condivisione	Settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	DG/Direttori	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	Novembre

### **3.2 Programmazione dell’attività istituzionale**

In coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, ha luogo la programmazione dell’attività istituzionale svolta dalle unità operative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente responsabile di unità operativa semplice, d’intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell’anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall’unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi istituzionali, che ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate ai Direttori o al Direttore Generale, e condivise entro la fine del mese di ottobre, con l’indicazione dei pesi, rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati e dei target da raggiungere.

Entro il mese di novembre, i Direttori consolidano gli obiettivi con il Direttore Generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti responsabili di struttura semplice;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i Direttori, comunicano alla U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione, le proposte da inserire nel Piano delle performance dell'INMP, con l'assegnazione degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi e le risorse, rispettivamente, ai dirigenti responsabili di unità operativa semplice, dirigenti Area IV non titolari di struttura.

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo, il Direttore Generale prende atto con deliberazione del Piano delle performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del D. Lgs. n. 150/2009.

I medesimi obiettivi, corredati dagli indicatori, dai pesi e dai target corrispondenti, verranno, a regime, inseriti nel sistema di controllo di gestione per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

La tabella che segue riepiloga i passaggi di programmazione sinora descritti, con riferimento all'attività istituzionale delle strutture.

<b>Fasi</b>	<b>Risultati</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase ascendente	Proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Responsabili di U.O.S.	Ottobre
	Approvazione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target a livello di Direttori	Direttori	Novembre
Fase discendente	Comunicazione contributi al Piano delle performance per assegnazione obiettivi e risorse ai Direttori	Direttori	Dicembre
	Comunicazione di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Direttori	Direttori / UOC PS-CG	Entro 10 gg dalla comunicazione precedente
Consolidamento	Piano della performance	DG	31 Gennaio

### **3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati**

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nel Manuale del sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

La U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione effettuano il monitoraggio dell'attuazione del Piano delle performance, acquisendo i dati necessari dai Direttori.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio e alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, la U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun Direttore, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Direttore Generale.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative nello svolgimento dell'attività istituzionale.

I responsabili delle unità organizzative semplici e i Direttori effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni semestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, la U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione effettua la valutazione della performance organizzativa, e estraendo i risultati dal sistema, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, e attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;

- quale media dei risultati, alle unità operative complesse cui afferiscono.

### **3.4 Retribuzione di risultato**

Il trattamento economico del Direttore Generale può essere integrato di un'ulteriore quota, fino al 20% dello stesso, sulla base dei risultati di gestione ottenuti e della realizzazione degli obiettivi fissati annualmente.

Il trattamento economico del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo può essere integrato di un'ulteriore quota, fino al 20 per cento dello stesso, sulla base dei risultati di gestione ottenuti e della realizzazione degli obiettivi fissati annualmente dal Direttore Generale e misurata mediante appositi indicatori.

La retribuzione di risultato dei dirigenti verrà definita conformemente a quanto previsto dai CCNL dirigenza medico veterinaria e SPTA vigenti e in base alla consistenza dei fondi dell'Istituto.

#### **4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia.

Entro il 30 gennaio è trasmessa al valutato la valutazione di cui al Manuale operativo del sistema di valutazione del personale.

Entro 10 giorni il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al DG, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine, la valutazione si intende accettata.

Ove richiesto, entro 30 giorni, il DG può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A tal fine, il DG acquisisce informazioni dal valutatore e dall'interessato, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail o con audizione personale, del quale può essere redatto un apposito verbale.

A seguito della valutazione di seconda istanza del DG e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge n. 183/2010.

## **5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI**

L'implementazione del sistema necessita di informazioni dislocate in diversi sottosistemi. Per massimizzare i risultati ottenibili, così come richiesto nella delibera CIVIT 104/2010, l'Amministrazione intende procedere utilizzando il patrimonio informativo disponibile, nonché dando attuazione al sistema di controllo di gestione.

I sistemi informativi coinvolti sono:

- Sistema SAP per la gestione della contabile e amministrativa e dei progetti
- Sistema per la gestione delle presenze e per i dati relativi alle ore lavorate
- Sistema informativo per la ricerca scientifica INMP
- Informazioni dal sistema RECUP regionale
- Informazioni dagli archivi della Direzione Sanitaria Aziendale
- Informazioni dagli archivi della Direzione Amministrativa.

Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di altri sistemi informativi per alcune delle proprie attività istituzionali (ad esempio, sistema di supporto alle diagnosi, cartelle elettroniche condivise, *repository* di ambulatorio per specialità), si potranno effettuare eventualmente determinazioni di misure di indicatori utili al monitoraggio della performance, anche ricorrendo a estrazioni automatiche dei dati, anche a partire da questi *repository*.

## 6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO

Nel rinnovato quadro normativo generale, delineato dal combinato disposto della Legge di riforma del bilancio (L. 196/2009) e del D. Lgs. n. 150/2009, il ciclo della performance descritto dal sistema di misurazione e valutazione, di cui al presente documento, si interseca con quello di bilancio (art. 5 Legge 502/1992 e s.m.i.) ed è necessario, quindi, individuare modalità di raccordo e integrazione tra piano della performance e, in particolare, la nota integrativa al bilancio di previsione, di cui all'art. 21 della Legge 196/2009.

I contenuti dei documenti di bilancio devono necessariamente raccordarsi e integrarsi con il processo sopra descritto per la misurazione e la valutazione della performance, anche al fine di recepire nelle note integrative al bilancio di previsione gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance.

Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei Direttori di obiettivi strategici, operativi, piani di azione, indicatori e target, viene conclusa il 30 settembre e, contestualmente, è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione, sia degli obiettivi strategici/operativi, che dell'attività istituzionale, che attraverso la compilazione della suddetta nota integrativa al bilancio di previsione, in cui vengono rappresentati gli obiettivi di spesa, in termini di livello di servizi e di interventi.

La nota integrativa, infatti, in generale prevede con riferimento alla spesa, una sezione in cui va indicato il piano degli obiettivi correlati e i relativi indicatori di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche, a regime, per il triennio di riferimento del bilancio e diventa, pertanto, lo strumento con il quale vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.

Tale sezione, in generale, contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità strategiche, espone le attività e indica gli obiettivi che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi per ciascuna spesa programmata. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione. In merito agli indicatori, per quanto applicabile nel contesto INMP, la Ragioneria generale dello Stato (Circolare 28/2010) ha sottolineato l'importanza e l'opportunità che gli obiettivi contenuti nelle note integrative al bilancio di previsione, vengano associati ad un sistema completo di indicatori finanziari, di realizzazione, di risultato e impatto, in collegamento con il corrispondente rapporto sui risultati che accompagna il rendiconto economico di cui all'art. 35 della Legge 196/2009.

In particolare, per quanto applicabile, pur nel rispetto della rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica (da ultimo stabilita con il D.lgs. 78/2010 convertito nella Legge n. 122/2010), in sede di formulazione del bilancio, per motivate esigenze, per il triennio 2011-2013, lo stesso D.lgs. 78 (art. 14, comma 2) stabilisce che 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.*

Per ottimizzare il coordinamento delle attività per la realizzazione degli interventi e obiettivi individuati, ciascun centro di costo è affidato ad un unico responsabile.