

# **IPOTESI DI CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE INTEGRATIVO 2009 PER IL PERSONALE DIRIGENTE**

**Sottoscritto il 25 maggio 2010 in Roma**

## **RELAZIONE ILLUSTRATIVA**

*(redatta ai sensi dell'art 40, comma 3 sexies, del d.lgs  
n.165/01, così come sostituito dall'art. 54 del d.lgs n.  
150/09)*

## RELAZIONE ILLUSTRATIVA

### Premessa

1. La presente relazione è redatta ai sensi dell'art 40, comma 3 *sexies*, del d.lgs n. 165/01, così come sostituito dall'art. 54 del d.lgs n. 150/09 e accompagna l'ipotesi di contratto collettivo nazionale integrativo relativo al personale dirigente di seconda fascia per l'anno 2009, al fine di evidenziare il significato, la ratio, gli effetti attesi da ogni norma con riferimento alla natura premiale/selettiva cui è connessa l'erogazione delle risorse, la ricaduta sui livelli di produttività, la garanzia del servizio pubblico e delle esigenze della collettività, nonché il rispetto da parte della citata ipotesi dei criteri previsti dall'art. 65, comma 1 del d.lgs n. 150/2009 (ambiti riservati rispettivamente alla legge e al contratto collettivo e verifica dell'espressa devoluzione di materie alla competenza del contratto integrativo ad opera del nazionale).

2. A tal fine, la relazione illustrativa, che è stata compilata in conformità agli indirizzi applicativi di cui alla circolare D.F.P. 13 maggio 2010 n. 7 (pubblicata sulla GURI SO n. 163 del 17 luglio 2010), si compone di due parti. La prima rubricata "*rispetto dei principi di legge e di contratto afferenti alle materie devolute alla contrattazione integrativa ex art. 65, comma 1, del d.lgs n.150/2009*": la seconda relativa agli effetti delle norme con riferimento alla natura premiale/selettiva ed ai livelli di produttività.

3. La relazione illustrativa, quella tecnico finanziaria e l'ipotesi di contratto collettivo integrativo definita dalla delegazione trattante, sono sottoposte alla certificazione del Collegio dei sindaci, ai sensi dell'art.40 bis del D.Lgs n.165/2001.

4. L'ipotesi di CCNI corredata dalla relazione illustrativa e da quella tecnico-finanziaria certificate dal competente organo di controllo,

sono trasmessi alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica – e al Ministero dell'economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato che, entro trenta giorni dalla data di ricevimento, ne accertano congiuntamente la compatibilità economico-finanziaria, ai sensi del novellato art. 40, comma 3-quinquies del d. lgs. 165 del 2001 (ex art. 40 bis, come sostituito dall' art. 55 d. lgs. n. 150 del 2009).

## **PARTE I**

*Rispetto dei principi di legge e di contratto afferenti alle materie devolute alla contrattazione integrativa ex art. 65, comma 1, del d.lgs n.150/2009.*

### **I. CONTESTO DI RIFERIMENTO**

1. La definizione degli ambiti riservati, rispettivamente, alla contrattazione collettiva e alla legge risulta dai novellati artt. 40, 40 bis e 45 del d.lgs 165/01.
2. Il trattamento economico fondamentale ed accessorio , fatto salvo quanto previsto all'art. 40, commi 3 *ter* e 3 *quater*, e all'art. 47 bis, comma 1, è definito dai contratti collettivi ( ex art. 45 d.lgs 165/01, come modificato dall'art. 57 del d.lgs 150/09)
3. Il comma 3 bis dell'art. 40, nuovo testo, conferma un modello di contrattazione collettiva a struttura bipolare in cui il contratto integrativo si svolge sulle materie e nel rispetto dei vincoli posti da quello nazionale. Per la completa attuazione del nuovo sistema di relazioni sindacali sarà necessario attendere la stipulazione dei nuovi contratti collettivi nazionali ( circ. D.F.P. 13 maggio 2010 n. 7).

4. Alla luce del quadro normativo di cui ai punti 1 - 3, la presente ipotesi di CCNI risulta conforme ai principi relativi agli ambiti di competenza rispettivamente della legge e della contrattazione nazionale - integrativa, in quanto si tratta di un contratto che regola i profili economici del rapporto di lavoro.

## **II. ART 1 - "CAMPO DI APPLICAZIONE"**

- 1 L' articolo 1 della presente Ipotesi di CCNI 2009 fa riferimento al CCNL per il personale dirigente dell'Area VI 2002/05, sottoscritto il 1° agosto 2006 (di seguito CCNL 1/8/2006), essendo questo il CCNL vigente al momento della sottoscrizione della suddetta Ipotesi
2. La citata Ipotesi, pertanto, è stata sottoscritta in conformità a quanto stabilito dagli artt 4 e 5 del CCNL 1/8/2006 in materia di soggetti, oggetto, tempi e procedure per la stipulazione dei contratti collettivi integrativi, dando attuazione al novellato art. 40, commi 3 bis e 3 *quinquies*, del d.lgs 165/01.

## **III. ARTICOLI DA . 2 A 8 DELL'IPOTESI DI CCNI 2009**

- 1 La costituzione del fondo per il trattamento accessorio dei dirigenti di II fascia di cui all'art. 2 è stata unicamente oggetto di informativa e l'indicazione dell'entità dello stesso nella presente Ipotesi è stata effettuata per consentire la quantificazione dei seguenti istituti economici espressamente demandati alla contrattazione decentrata.
2. L'articolo 3 dell' Ipotesi di CCNI 2009 fissa le linee generali cui deve ispirarsi la formazione e l'aggiornamento dei dirigenti. Tale materia è demandata espressamente alla contrattazione integrativa dall'4, comma 1, lett.E) e art. 32, comma 6 del CCNL 1/8/2006.

3. Gli articoli 4 – 7 disciplinano profili economici del rapporto di lavoro, rientranti come tali, nella competenza della contrattazione integrativa ai sensi dei vigenti artt. 40 e 45 del D.lgs 165/01, nonché in base all'art. 4, comma 1, lett B) e art. 32 del CCNL 1/8/06. In particolare con riferimento alla sostituzione del dirigente l'art. 62, comma 4 del menzionato CCNL rimette alla contrattazione integrativa la definizione delle misura percentuale del valore economico della retribuzione di posizione prevista per l'incarico del dirigente sostituito. Per quanto concerne gli incarichi aggiuntivi il rinvio alla contrattazione integrativa è effettuato dall'art. 61 del CCNL 1/8/06.
4. L'articolo 8 contiene norme programmatiche poste in essere nel rispetto dei limiti e dei principi del d.lgs 150/09. In particolare si individuano le linee generali di attuazione dei criteri in materia di performance organizzativa e individuale di cui all'art. 3 e ss del citato decreto, con particolare riferimento al comma 4 dell'art. 3 che impone alle Amministrazioni l'individuazione di criteri valutativi connessi al grado di soddisfacimento dell'interesse del destinatario del servizio. Tale articolo, infatti, prevede quali strumento di rilevazione della percezione di qualità da parte dell'utenza la customer satisfaction e il progetto emoticons.

## **ARTICOLO 9 – “ DISPOSIZIONI FINALI”**

1. L'articolo 9 della suddetta Ipotesi dispone che *“il CCNI troverà applicazione successivamente alla data di definitiva sottoscrizione dello stesso”*. Si fa presente che, in attuazione degli obblighi di trasparenza e informazione, a decorrere da tale data l'Amministrazione provvederà a pubblicare sul proprio sito istituzionale il contratto integrativo *de quo* con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, ai sensi del nuovo art. 40 bis, comma 4, e ribadito dalla circolare n.7/2010 del Dipartimento della funzione pubblica.

2. Per quanto concerne il rinvio ai previgenti CCNI, la norma puntualizza che le disposizioni in essi contenute sono confermate in quanto "applicabili", intendendo, pertanto, fare riferimento solo a quei contratti conformi al sistema delineato dal d.lgs 150/09, ai sensi e per gli effetti di cui all'art 65 comma 1.

## PARTE II

### *Il sistema di valutazione della dirigenza - Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato*

Il sistema di valutazione della dirigenza adottato dall'Istituto fin dalla sottoscrizione del CCNL 2001 stipulato il 12 ottobre 2001 si basa sia sulla valutazione dell'apporto individuale che sul grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura diretta.

Esso si basa sui 3 ambiti del processo valutativo a cui corrisponde un diverso peso a livello di corrispondenti risorse finanziarie:

1. valutazione delle performance organizzative, con un peso del 30% di risorse;
2. valutazione della qualità, con un peso del 50% di risorse;
3. valutazione della performance individuale, con un peso del 20% di risorse.

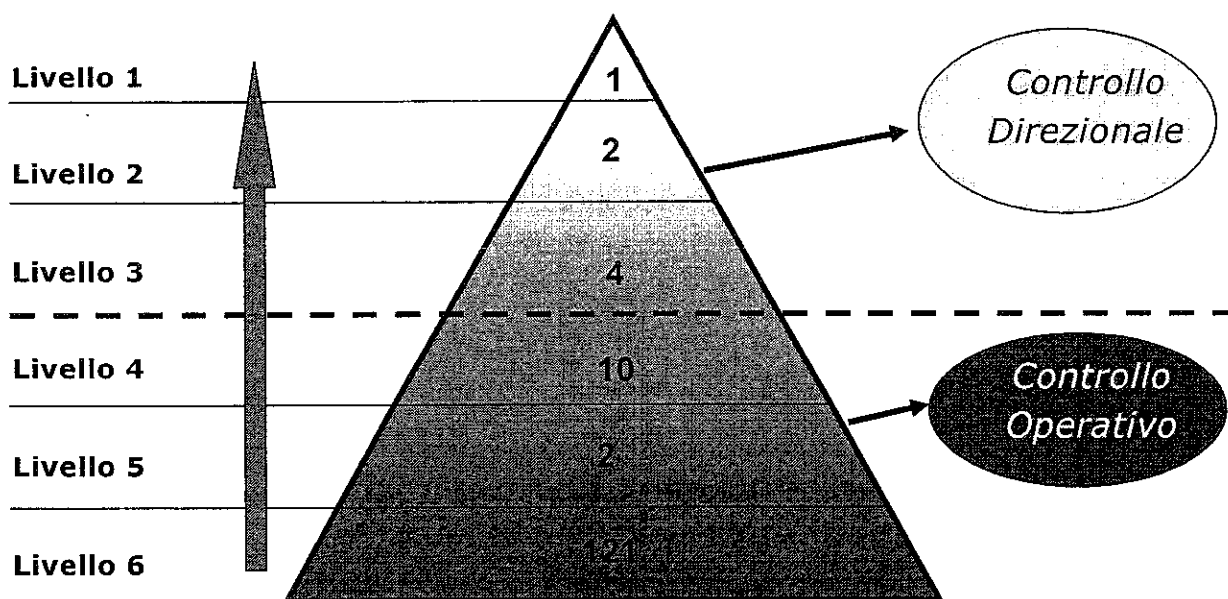
La valutazione della performance organizzativa e di quella afferente alla qualità avviene con uno strumento di reporting dell'attività di produzione dell'Istituto denominato "Cruscotto direzionale".

Tale strumento è organizzato attraverso un insieme di indicatori di efficienza e di efficacia che vengono aggregati a diversi livelli fino ad un indicatore unico, rappresentativo dell'andamento della gestione, sia a livello di Direzione regionale che di Direzione provinciale.

Il cruscotto si basa sulla valutazione del posizionamento delle strutture di produzione rispetto ai valori nazionali e sulla rappresentazione degli scostamenti rispetto al periodo precedente (*trend*) ed al budget (*obiettivo*).

Il sistema consente la massima analiticita, con indicatori distribuiti sui tre processi primari sui quali si basa l'attività dell'Istituto (assicurato-pensionato, prestazioni a sostegno del reddito e soggetto contribuente) e sui due processi ausiliari (area legale ed area medico-legale), ma anche operando viste di sintesi ai vari livelli.

Il sistema si compone di 6 livelli di controllo Direzionale, come riportato nello schema seguente.



La valutazione dei risultati gestionali in termini di efficacia viene effettuata attraverso la misurazione dei singoli indicatori a livello di area di attività, processo primario/ausiliario, totale processi, totale sede, totale direzione regionale, attraverso le seguenti formule:

**Efficacia area di attività:**

$$\% \text{ Raggiungimen-} = \text{MEDIA} \left( \text{Produttività globale sede 1} ; \text{Produttività globale sede 2} ; \text{Produttività globale sede n} \right) \\ \text{to obiettivo di ef-}$$

efficacia area di attività	Valore obiettivo di produttività Sede 1	Valore obiettivo di produttività Sede 2	Valore obiettivo di produttività Sede n
----------------------------	---	---	---

### EFFICACIA PROCESSO:

% Raggiungimento obiettivi di efficacia del processo	= MEDIA <sup>1</sup>	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività (1)	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività 2	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività n
		Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività 1	Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività 2	Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività n

### EFFICACIA PROCESSI PRIMARI/AUSILIARI:

% Raggiungimento obiettivi di efficacia processi primari/ausiliari	= MEDIA <sup>2</sup>	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 1	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 2	Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 3
		Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 1	Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 2	Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 3

### EFFICACIA DI DIREZIONE PROVINCIALE:

<sup>1</sup> Media ponderata attraverso i pesi delle singole aree di attività calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro area di attività/totale carico di lavoro del processo"

<sup>2</sup> Media ponderata attraverso i pesi dei singoli processi calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro processo/totale carico di lavoro dei processi primari-ausiliari processo"



$$\% \text{ Raggiungimento obiettivi di efficacia } \frac{DP}{DSP} = \text{MEDIA}^3 \left( \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processi primari}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processi primari}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processi ausiliari}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processi ausiliari}} \right)$$

**EFFICACIA DI DIREZIONE REGIONALE:**

$$\% \text{ Raggiungimento obiettivi di efficacia della Direzione regionale} = \text{MEDIA}^4 \left( \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede 1}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede 1}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede 2}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede 2}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede n}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede n}} \right)$$

Particolare attenzione è stata posta anche nella definizione della valutazione dell'efficienza. In tal caso il livello di produttività delle strutture di produzione viene calcolato attraverso l'utilizzo degli indici di produttività di processo e globale di Sede.

**Produttività di processo:**

$$\frac{\text{Produttività Processo primario}}{\text{Processo primario}} = \frac{\text{totale produzione omogeneizzata netta del processo primario}}{\text{unità di personale disponibile (presenza) del processo primario}}$$

**Produttività di Direzione provinciale:**

$$\frac{\text{Produttività globale di sede}}{\text{globale di sede}} = \frac{\Sigma \text{ produzione omogeneizzata netta dei processi primari}}{\text{Totale unità di personale disponibile (presenza) della sede}}$$

**Produttività di Direzione regionale:**

$$\text{Produttività della Dir.ne regionale} = \text{MEDIA}^{\text{(*)}} \left( \text{Produttività globale sede 1} ; \text{Produttività globale sede 2} ; \text{Produttività globale sede n} \right)$$

<sup>3</sup> Media ponderata attraverso i pesi dei processi primari ed ausiliari calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro processi primari-ausiliari/totale carico di lavoro della sede"

<sup>4</sup> Media ponderata attraverso i pesi delle Sedi calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro della Sede/totale carico della Direzione regionale"

La misurazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di produttività viene ottenuta, ai vari livelli, attraverso il rapporto:

### Obiettivo di produttività

$$\% \text{ raggiungimento obiettivo di produttività} = \frac{\text{Produttività registrata a consuntivo}}{\text{Valore obiettivo di produttività}}$$

Ad integrazione degli indicatori di produttività in senso classico, che misurano l'efficacia e l'efficienza dell'azione gestionale, è stato aggiunto un indicatore di "impiego delle risorse umane". Questo indicatore, misurato a livello di Direzione provinciale e di Direzione regionale, viene utilizzato per tenere sotto controllo l'impiego delle risorse umane nelle cd attività dirette, cioè quelle attività direttamente coinvolte nella erogazione dei servizi all'utenza .

### Impiego risorse sulle attività dirette (processi primari):

$$\% \text{ impiego risorse sui processi primari} = \frac{\text{Numero risorse umane impiegate nei processi primari}}{\text{Totale risorse impiegate}}$$

Attraverso le risultanze del budget economico, istituito di recente come ulteriore fase evolutiva del sistema di controllo, vengono ricavati, altresì, una serie di indicatori di efficienza economica. Questi indicatori, che esprimono il rapporto tra alcuni fattori (output di prodotto, risorse umane, valore "istituzionale" della produzione) ed il costo, sono calcolati sia a budget (budget economico) che a consuntivo (conto economico).

Si riportano, pertanto, tali indicatori.

### Costo medio per unità prodotto omogeneizzato:

$$\text{Costo medio per unità di prodotto omogeneizzato} = \frac{\text{Totale costi della struttura/e di produzione}}{\text{Totale produzione omogeneizzata lorda della struttura/e di produzione}}$$

Costo medio procapite:

$$\text{Costo medio procapite} = \frac{\text{Totale costi della struttura/e di produzione}}{\text{Totale risorse umane in forza alla/e struttura/e di produzione}}$$

Valore medio della produzione:

$$\text{Valore medio della produzione} = \frac{\text{Totale entrate + uscite budget/conto economico istituzionale}}{\text{Totale costi budget/conto economico funzionamento}}$$

L'Istituto si avvale, oltre agli attuali sistemi di contabilità generale e di controllo di gestione, anche di un sistema di contabilità analitica per centro di costo che permette di rilevare i costi sostenuti dalle strutture organizzative. Il sistema della contabilità analitica è stato costruito mediante un livello di elaborazione e di aggregazione delle informazioni conforme con l'attuale struttura territoriale ed organizzativa dell'Istituto.

Pertanto, il sistema di contabilità analitica costituisce uno strumento di controllo dei costi e di verifica dell'economicità della gestione ai vari livelli organizzativi; attraverso il calcolo dei costi per area di attività/processo, inoltre, è possibile rappresentare l'impiego delle risorse economiche rispetto alle finalità della gestione.

L'output principale della contabilità analitica è il Conto economico per Centro di responsabilità che costituisce il riferimento primo per le valutazioni sull'economicità della gestione e, quindi, sulla capacità dirigenziale di ottimizzare l'impiego delle risorse.

Il Conto economico per CdR è strutturato in base alle tre tipologie di costo: costi vincolati, costi discrezionali e costi variabili parametrici.

Attraverso il conto economico è possibile effettuare il controllo dei costi rispetto alle previsioni di budget ed ai consuntivi dell'anno precedente. Inoltre, la disponibilità di conti economici per CdR consente di effettuare analisi di benchmarking interno fra unità con operatività simili e confrontabili, volte a miglioramento continuo della gestione.

La conoscenza della efficienza economica permette la comparazione fra realtà produttive diverse, completando con valori economici le analisi di confronto effettuate sulla base delle attività svolte e dei relativi indicatori di efficacia e di efficienza.

Tale sistema permette di giungere alla misurazione dell'economicità della gestione che viene effettuata sulla base di un apposito "indicatore di economicità" le cui determinanti sono rappresentate:

- valutazione delle "performance" del Centro di responsabilità in termini di:
  - o efficacia, intesa quale capacità nel tempo di perseguire le finalità istituzionali programmate;
  - o efficienza, intesa quale capacità di impiegare razionalmente le risorse trovando il giusto rapporto tra risultati ottenuti e risorse consumate;
- e della relativa % di raggiungimento obiettivo di performance, attraverso la seguente formula:

$$\begin{array}{r}
 \% \text{ Raggiungimento} \\
 \text{obiettivi di perfor-} \\
 \text{manace}
 \end{array}
 = \frac{\begin{array}{r} \% \text{ raggiungimento obiettivi} \\ \text{di efficacia} \end{array} + \begin{array}{r} \% \text{ raggiungimento} \\ \text{obiettivi di efficienza} \end{array}}{2}$$

Queste valutazioni sulle performance del centro di responsabilità sono ulteriormente integrate con valutazioni di tipo economico basate sull'analisi degli scostamenti tra il conto economico ed il budget economico/forecast, attraverso la seguente formula:

$$\begin{array}{l} \% \text{ Scostamento} \\ \text{del conto econo-} \\ \text{mico} \end{array} = \frac{\text{Totale costi diretti consuntivati nel conto economico del CdR}}{\text{Totale costi diretti programmati nel budget economico/forecast del CdR}}$$

Infine, la misurazione dell'economicità della gestione viene effettuata sulla base di un apposito indicatore di economicità che mette in relazione l'andamento delle performance (% raggiungimento obiettivi di performance) con l'andamento dei costi di gestione (% scostamento del conto economico).

Indicatore di economicità:

$$\begin{array}{l} \text{Indicatore} \\ \text{di} \\ \text{Economicità} \end{array} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di performance}}{\% \text{ scostamento del conto economico}}$$

Le risultanze dell'indicatore individuato rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica, rispetto al budget economico/forecast ed ai dati storici per i costi, e rispetto alle attività programmate per i risultati raggiunti. Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

> 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.
= 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.
< 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

il sistema sopra delineato permette di evidenziare che tutte le strutture dirigenziali dell'Istituto sono coperte da un budget e da un

relativo consuntivo. Ciò permette di introdurre appositi indicatori di efficienza, efficacia ed economicità per la valutazione della gestione in aree di attività diverse da quelle tradizionali della produzione.

I piani di attività delle strutture di Direzione generale, assegnati alla dirigenza di prima fascia ed a cascata a quella di seconda fascia, sono collegati agli obiettivi approvati annualmente dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito della definizione delle linee guida per la gestione e, normalmente, distinti in:

- programmi obiettivo, di tipo strategico e di miglioramento: gli indicatori collegati a questa tipologia di obiettivi sono riconducibili all'efficacia;
- programmi di autofunzionamento, collegati all'attività istituzionale delle strutture, in relazione all'ordinamento dei servizi: gli indicatori collegati sono riconducibili all'efficienza.

Gli indicatori di efficacia sono utilizzati, quindi, per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi sui programmi e sui centri di responsabilità, attraverso le seguenti formule:

**MISURA DELL'EFFICACIA SUL PROGRAMMA OBIETTIVO:**

$$\begin{array}{r}
 \text{\% Raggiungimen-} \\
 \text{to obiettivo di} \\
 \text{efficacia sul Pro-} \\
 \text{gramma obiettivo}
 \end{array}
 = \text{MEDIA}^5
 \frac{\text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia} \\
 \text{attività 1}}{\text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia} \\
 \text{attività 1}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di effi-} \\
 \text{cacia} \\
 \text{attività 2}}{\text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di effi-} \\
 \text{cacia} \\
 \text{attività 2}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia attività n}}{\text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia attività n}}$$

<sup>5</sup> Media ponderata con i pesi associati a ciascuna attività

MISURA DELL'EFFICACIA DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

$$\text{Efficacia del Centro di responsabilità} = \text{MEDIA}_6 \left( \begin{array}{l} \% \\ \text{Raggiungimento obiettivo di efficacia sul programma obiettivo 1} \end{array} ; \begin{array}{l} \% \\ \text{Raggiungimento obiettivo di efficacia sul programma obiettivo 2} \end{array} ; \begin{array}{l} \% \\ \text{Raggiungimento obiettivo di efficacia sul programma obiettivo n} \end{array} \right)$$

La valutazione dell'efficienza delle strutture centrali, invece, si basa sui risultati relativi alle attività collegate alle funzioni ordinarie dei Centri di responsabilità (definibili come "autofunzionamento"): ciascuna attività relativa all'autofunzionamento è collegata ad un indicatore di efficienza rappresentativo del livello di miglioramento/ottimizzazione dell'impiego delle risorse rispetto all'anno precedente. Tale indicatore è utilizzato per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di piano, attraverso la seguente formula:

MISURA DELL'EFFICIENZA DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

$$\% \text{ Raggiungimento obiettivi di efficienza} = \text{MEDIA}_7 \left( \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficienza attività 1}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficienza attività 1}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficienza attività 2}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficienza attività 2}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficienza attività n}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficienza attività n}} \right)$$

<sup>6</sup> Media ponderata con i pesi associati a ciascun programma obiettivo

<sup>7</sup> Media ponderata con i pesi associati a ciascuna attività del programma di autofunzionamento

La media dei risultati relativi all'efficacia e all'efficienza viene utilizzata per la valutazione complessiva delle "performance" del Centro di responsabilità, attraverso la seguente formula:

$$\% \text{ Raggiungimento obiettivi di performance} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di efficacia} + \% \text{ raggiungimento obiettivi di efficienza}}{2}$$

Questa valutazione sulle performance del CdR sono ulteriormente integrate con valutazioni di tipo economico basate sull'analisi degli scostamenti tra il conto economico, consuntivato attraverso la contabilità analitica, e il budget economico/forecast, attraverso la seguente formula:

$$\% \text{ Scostamento del conto economico} = \frac{\text{Totale costi diretti consuntivati nel conto economico del CdR}}{\text{Totale costi diretti programmati nel budget economico/forecast del CdR}}$$

Anche per le strutture della Direzione generale, oltre quelle territoriali, è, pertanto, possibile effettuare il controllo dei costi, sulla base del consuntivo e delle previsioni (budget economico) dell'anno. Le analisi economiche possono essere anche integrate con valutazioni comparative tra strutture similari.

La misurazione dell'economicità della gestione delle strutture della Direzione generale viene effettuata sulla base di un apposito indicatore che mette in relazione l'andamento delle performance (% raggiungimento obiettivi) con l'andamento dei costi di gestione (% scostamento dei costi), denominato indicatore di economicità.



INDICATORE DI ECONOMICITÀ:

$$\text{Indicatore di Economicità} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di performance}}{\% \text{ scostamento del conto economico}}$$

Allo stesso modo delle Direzioni regionali, anche per le strutture centrali le risultanze dell'indicatore individuato rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica, rispetto al budget economico/forecast ed ai dati storici per i costi, e rispetto alle attività programmate per i risultati raggiunti. Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

> 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.
= 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.
< 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

La valutazione della performance individuale viene operata, invece, con lo strumento di un'apposita scheda di valutazione che tiene conto dei seguenti parametri:

1. l'utilizzo ottimale delle risorse;
2. il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati nei piani di sviluppo organizzativo previsti per la struttura centrale/periferica di riferimento;
3. la flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura diretta;

4. la capacità in termini di iniziative rivolte a:
- a. favorire proficue relazioni esterne/interne;
  - b. sviluppare e valorizzare le risorse umane affidate in una logica di accrescimento professionale e di valorizzazione delle specifiche competenze individuali e di gruppo.

Il sistema di valutazione così sinteticamente descritto è in linea, quindi, con le vigenti disposizioni legislative e contrattuali in tema di valutazione del personale con qualifica dirigenziale.