



**CROCE ROSSA ITALIANA**

# **Relazione sulla performance**

## **2011**



---

## **1. PRESENTAZIONE**

---

Il presente documento costituisce la Relazione sulla performance della Croce Rossa Italiana prevista dall'art. 10 comma 1 lettera b) del decreto legislativo 150/2009 ed è stato redatto in conformità a quanto specificato dalla Delibera CIVIT n. 5/2012.

Innanzitutto è necessario premettere che, come sottolineato nel Piano triennale della Performance 2011 - 2013, nell'anno 2011 l'organizzazione dell'Ente è stata interessata da una complessiva ridefinizione della macrostruttura, riconfigurata dal nuovo regolamento di Organizzazione e Funzionamento, approvato con O.C. n. 185 del 20 aprile 2011. Il nuovo disegno delle strutture organizzative ha in parte condizionato i tempi di programmazione per la determinazione degli obiettivi gestionali ed operativi dei Dirigenti e delle unità operative gestite che comunque sono stati assegnati nella prima parte dell'anno ed esplicitati attraverso specifiche schede comprensive di indicatori quantitativi e qualitativi.

Attraverso la presente relazione si intende evidenziare sia l'applicazione dell'intero ciclo della performance da parte dell'Ente che esplicitare i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nel corso del 2011.



INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>2. INFORMAZIONI DI INTERESSE .....</b>	<b>4</b>
2.1 – Il contesto di riferimento .....	4
2.2 – L'Associazione Italiana della Croce Rossa.....	8
2.3 – I risultati raggiunti.....	15
2.4 – Le criticità e le opportunità .....	16
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....</b>	<b>18</b>
3.1 – Albero della performance.....	18
3.2 – Obiettivi strategici .....	19
3.3 – Obiettivi e piani operativi.....	19
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....</b>	<b>24</b>
<b>5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO GENERE.....</b>	<b>24</b>
<b>6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....</b>	<b>25</b>
6.1 – Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	25
6.2 – Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance .....	27



---

## **2. INFORMAZIONI DI INTERESSE**

---

### **2.1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

---

Nel 2011 l'attività dei Vertici politici gestionali della Croce Rossa Italiana è stata incentrata al consolidamento ed alla continuazione dell'azione intrapresa dal 2008 (data di inizio del Commissariamento), secondo l'ottica del problem analysis, problem setting e problem solving tenendo ben fermo l'obiettivo finale, consistente nell'opera di risanamento dell'Ente e della risoluzione dei problemi gestionali, amministrativi e contabili ereditati al momento del Commissariamento.

Atteso il gravissimo cronico ritardo nell'approvazione dei conti consuntivi, basti pensare che all'atto del commissariamento (ottobre 2008) l'ultimo rendiconto approvato era relativo all'esercizio 2004, l'attuale gestione si è fatta carico di tale difficilissima problematica ed ha avviato dal momento del suo insediamento le procedure amministrative e contabili tese alla definizione della questione dell'approvazione dei rendiconti pregressi. Nel 2011 si è pertanto pervenuti all'approvazione dei rendiconti relativi agli anni 2006 - 2007 - 2008 -2009 -2010 nonché all'approvazione nei termini di legge del bilancio preventivo 2012. Si evidenzia quest'ultimo risultato, che potrebbe apparire ovvio, in quanto si ribadisce raggiunto dopo anni in cui l'Ente andava in esercizio provvisorio.

Nelle attività di risanamento poste in essere nell'ambito della gestione economico finanziaria è da evidenziare il riaccertamento dei residui attivi e passivi per l'anno 2006 (O.C. n. 165/2011) e 2007 - 2008 (O.C. n. 327/2011).

Al fine di proseguire l'attività di verifica e monitoraggio delle partite di bilancio tra Comitato Centrale e Strutture Territoriali, avviata nell'anno 2010, il Direttore Generale ha costituito l'Ufficio Rapporti Finanziari con le Unità Territoriali dando direttive per istruire ed attivare tutti gli



adempimenti volti al recupero dei fondi dovuti dalle Unità CRI nonché ove necessario procedere alla nomina di Commissari ad acta.

Nel 2011 sono, altresì, proseguite le attività propedeutiche all'introduzione del sistema di Tesoreria Unica che, partendo da un progetto pilota per il quale è stata individuata la regione Marche, è stato avviato per il Comitato Centrale e per i Comitati Regionali. In tal senso, l'Associazione, in ottemperanza alle disposizioni vigenti, ha proceduto ad adottare tutti i provvedimenti necessari concordando una procedura sequenziale d'intesa con l'istituto bancario che esercita l'attività di cassa disponendo un accesso graduale dei Comitati nel sistema. Attualmente rientrano nel sistema tutte le regioni ad eccezione di Toscana e Lombardia nonché dei Comitati provinciali per i quali è previsto l'ingresso nel corso del corrente anno 2012.

Al fine di regolamentare l'attività amministrativa, con Ordinanza Commissariale n. 185/2011 è stato adottato un nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento della Croce Rossa Italiana, approvato dai Ministeri vigilanti.

Sempre nel corso del 2011 al fine di disciplinare e razionalizzare l'attività amministrativa nei diversi settori e nell'ottica del massimo contenimento delle spese si è proceduto all'adozione di numerosi atti normativi tra i quali:

- il regolamento sull'uso delle autovetture di servizio (O.C. n. 505/2011);
- il programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Ente (O.C. n. 210/2011) elaborato prima dell'entrata in vigore del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento della Croce Rossa Italiana (aprile 2011) e pertanto si è resa necessaria l'adozione del nuovo piano triennale di trasparenza 2011 – 2013 (O.C. n. 262/2011);
- regolamento per la gestione reclami URP (O.C. n. 522/2011);
- regolamento del corso di formazione per Volontari CRI (O.C. n. 592/2011);



- regolamento per i corsi di formazione del servizio psico sociale (O.C. n. 520/2011).

Sistema di misurazione e valutazione della performance (O.C. n. 376/2011). Anche in questo caso è stato necessario apportare delle modifiche a detto sistema, in quanto sono state recepite le novelle introdotte dal D.Lgs. 1 agosto 2011, n. 141 che ha apportato modifiche ed integrazioni al D.Lgs. 150/2009 ed in tal senso è stata adottata la O.C. n. 521/2011.

E', altresì da segnalare che sono stati adempiuti dall'Amministrazione gli obblighi di cui al D.P.C.M. 26 aprile 2011, adottato ai sensi dell'articolo 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69, riguardante la pubblicazione nei siti informatici di atti e provvedimenti concernenti procedure ad evidenza pubblica o di bilancio. Infine, sempre in tema di controlli in applicazione delle previsioni della legge 13 agosto 2010, n. 136 art. 3 "Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia" sono state emanate dal Direttore Generale, con circolare prot. 8509 del 28 gennaio 2011 disposizioni sugli obblighi della CRI in veste di stazione appaltante, sulle clausole da inserire nei contratti e nei bandi di gara, sull'acquisizione delle informazioni e delle dichiarazioni dei c/c bancari postali dedicati dall'appaltatore allo specifico contratto sui quali sono effettuati i versamenti, sull'obbligatorietà della richiesta del CIG, sul Codice Unico di progetto e sui portali dell'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici e del Comitato Interministeriale per la programmazione economica per le procedure di registrazione volte ad acquisire i codici.

Relativamente allo sforzo dell'Amministrazione in ordine alla trasparenza sulla gestione della raccolta fondi è da segnalare che dal mese di giugno 2011 la Direzione generale, tramite l'Ufficio Fund raising ed accountability ha aggiornato ad horas la sezione accountability del sito istituzionale sull'impiego dei fondi derivanti da oblazioni.



Relativamente alla problematica del personale appartenente al Corpo Militare CRI l'Amministrazione ha proseguito nel 2011 l'azione di risanamento e riorganizzazione dando adempimento alle osservazioni e/o rilievi mossi dal Ministero dell'Economia e Finanze – Sifip ed adottando in materia i provvedimenti necessari a ristabilire la corretta applicazione della normativa di settore. In particolare nel 2011 si è provveduto al recupero dei buoni pasto non dovuti (O.C. n. 297/2011) nonché all'avvio dei procedimenti di definizione delle responsabilità istituzionali e gestionali al fine di individuare i soggetti dell'Associazione contro cui promuovere eventuali azioni di responsabilità amministrativa.

E' da segnalare che la Croce Rossa Italiana è ad oggi oggetto di un processo di riforma a seguito dell'articolo 2 comma 1, della legge 4 novembre 2010, n. 183 che ha delegato il Governo ad adottare un decreto legislativo finalizzato alla riorganizzazione dell'Ente su proposta del Ministro della Salute. Con decreto legge 216 del 2011 l'attuale gestione commissariale è stata prorogata fino al 30 settembre 2012 data coincidente con il differimento della delega legislativa in favore del Governo relativamente alla riforma CRI.

Nel corso del 2011, il precedente Governo, in attuazione della predetta delega, aveva approvato in CDM uno schema di decreto legislativo trasmesso alle competenti commissioni parlamentari ed alla conferenza unificata che non ha trovato completa approvazione entro i termini.

L'Amministrazione pertanto ha svolto intensa attività nella produzione di relazioni e documentazione nonché partecipazione ad incontri richiesti dai Ministeri e dalle Commissioni Parlamentari.

Tali attività sono state poste in essere nonostante l'esercizio 2011 sia stato caratterizzato da un forte impegno dell'Ente nelle attività di emergenza nazionale ed internazionale, in presenza delle quali la CRI è obbligata ad intervenire sia per espressa previsione normativa (L. 225/1992) sia in



quanto parte integrante del Movimento Internazionale della Croce Rossa e Mezzaluna Rossa.

Al riguardo è proseguito l'impegno a favore della popolazione haitiana colpita dal terremoto del 2010. Con O.C. n. 40/2011 è stata dichiarata la fine dello stato di mobilitazione della CRI con la cessione a titolo gratuito alla consorella haitiana di tutti i materiali, attrezzature ed attendamenti impiegati.

Per quanto riguarda l'Emergenza Nord Africa e l'emergenza Migranti:

- con O.C. n. 96/2011 è stato dichiarato lo stato di mobilitazione della Croce Rossa Italiana per l'emergenza umanitaria al fine di consentire accoglienza sul territorio nazionale dei cittadini provenienti dai paesi del Nord Africa;
- con O.C. n. 124/20112 a seguito di un accordo di cooperazione stipulato con la consorella Mezzaluna Rossa tunisina, è stato disposto l'intervento dell'Associazione in territorio tunisino finalizzato all'aiuto umanitario nei confronti delle popolazioni sfollate, mediante l'invio di una colonna logistica;
- con O.C. n. 142/2011 è stata approvata la progettazione di attività a favore delle popolazioni del Nord Africa con attuazione di tempestivo intervento di soccorso umanitario nella regione del Turkana.

Dal marzo 2011 la CRI ha operato sull'Isola di Lampedusa con un Posto medico avanzato che ha fornito assistenza ai migranti e nello stesso mese di marzo è entrato in funzione il Villaggio della Solidarietà a Mineo (CT) che ha garantito agli ospiti assistenza socio - sanitaria, mediazione culturale, distribuzione di pasti, servizi di interpretariato nonché un ambulatorio ed un Posto Medico Avanzato.

## **2.2 – L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLA CROCE ROSSA**

---



L'Associazione Italiana della Croce Rossa (C.R.I.), ente di diritto pubblico non economico con prerogative di carattere internazionale, ha per scopo l'assistenza sanitaria e sociale sia in tempo di pace che in tempo di conflitto. Ente di alto rilievo, è posta sotto l'alto patronato del Presidente della Repubblica, sottoposta alla vigilanza dello Stato e sotto il controllo del Ministero della Salute, del Ministero dell'Economia e Finanze e della Difesa per quanto di competenza, pur mantenendo forte la sua natura di organizzazione di volontariato. La C.R.I. fa parte del Movimento Internazionale della Croce Rossa. Nelle sue azioni a livello internazionale si coordina con il Comitato Internazionale della Croce Rossa, nei Paesi in conflitto, e con la Federazione Internazionale di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa per gli altri interventi.

---

Lo Statuto definisce i compiti dell'Associazione sia in tempo di guerra che in pace.

Per quanto concerne i compiti in caso di conflitto armato, la Croce Rossa Italiana, in conformità alle Convenzioni di Ginevra ed ai loro Protocolli aggiuntivi del '77, "partecipa allo sgombero ed alla cura dei feriti e dei malati di guerra nonché alle vittime dei conflitti armati, allo svolgimento dei compiti di carattere sanitario e assistenziale connessi all'attività di difesa civile, a disimpegnare il servizio di ricerca e di assistenza dei prigionieri di guerra, degli internati, dei dispersi, dei profughi, dei deportati e rifugiati".

Sono invece compiti in tempo di pace:

- organizzare e svolgere servizio di assistenza socio sanitario in favore di popolazioni nazionali e straniere nelle occasioni di calamità e nelle situazioni di emergenza sia interne che internazionali e svolgere i compiti di struttura operativa nazionale di protezione civile;
- concorrere, attraverso lo strumento della convenzione, ad organizzare ed effettuare con propria organizzazione il servizio di



pronto soccorso e trasporto infermi in ambito internazionale, nazionale, regionale e locale;

- concorrere al raggiungimento delle finalità ed all'adempimento dei compiti del Servizio sanitario nazionale con il proprio personale sia volontario sia di ruolo nonché con personale comandato o assegnato a svolgere, altresì, attività e servizi sanitari e socio-assistenziali per conto dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici e privati, attraverso la stipula di apposite convenzioni;
- promuovere la donazione del sangue, organizzare i donatori volontari, collaborare con le proprie strutture alle attività trasfusionali del Servizio sanitario nazionale, anche costituendo idonee scorte di sangue e di emoderivati;
- collaborare con le Forze Armate per il servizio di assistenza sanitaria;
- promuovere la partecipazione dei giovani alle attività di Croce Rossa;
- diffondere tra i giovanissimi, anche in ambiente scolastico ed in collaborazione con le autorità scolastiche, i principi, le finalità e gli ideali della Croce Rossa;
- diffondere e promuovere i principi umanitari che caratterizzano l'istituzione della Croce Rossa Internazionale;
- collaborare con le Società di Croce Rossa degli altri Paesi, aderendo al Movimento internazionale di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa;
- adempiere a quanto connesso dalle convenzioni, risoluzioni e raccomandazioni degli organi di Croce Rossa alle Società Nazionali di Croce Rossa;
- svolgere ogni altro compito attribuito con leggi, regolamenti e norme internazionali attinenti alla materia della Croce Rossa.

All'Associazione, mediante l'art. 3 dello Statuto, viene riconosciuta, inoltre, la possibilità di essere delegata, mediante convenzione, a gestire con la propria organizzazione il servizio di pronto soccorso nelle autostrade, nei



porti e negli aeroporti dell'intero territorio nazionale; essa può essere delegata, inoltre, mediante concessione dallo Stato, dalle regioni e da enti pubblici allo svolgimento di altri compiti.

---

La struttura organizzativa dell'Associazione è unitaria e si articola in Comitato Centrale, in Comitati Regionali, in Comitati Provinciali e Locali.

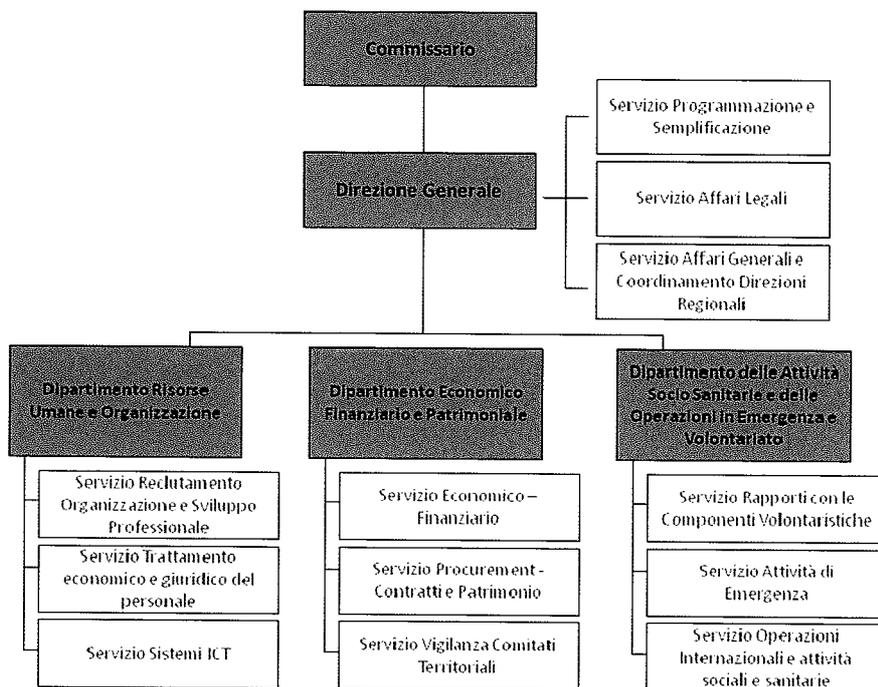
La struttura organizzativa e gestionale dell'Associazione prevede le seguenti unità organizzative dotate di un diverso grado di autonomia e complessità:

- a) Direzione Generale
- b) Dipartimenti
- c) Ispettorato Nazionale del Corpo Militare
- d) Servizi
- e) Direzioni Regionali
- f) Direzioni Sanitarie
- g) Uffici

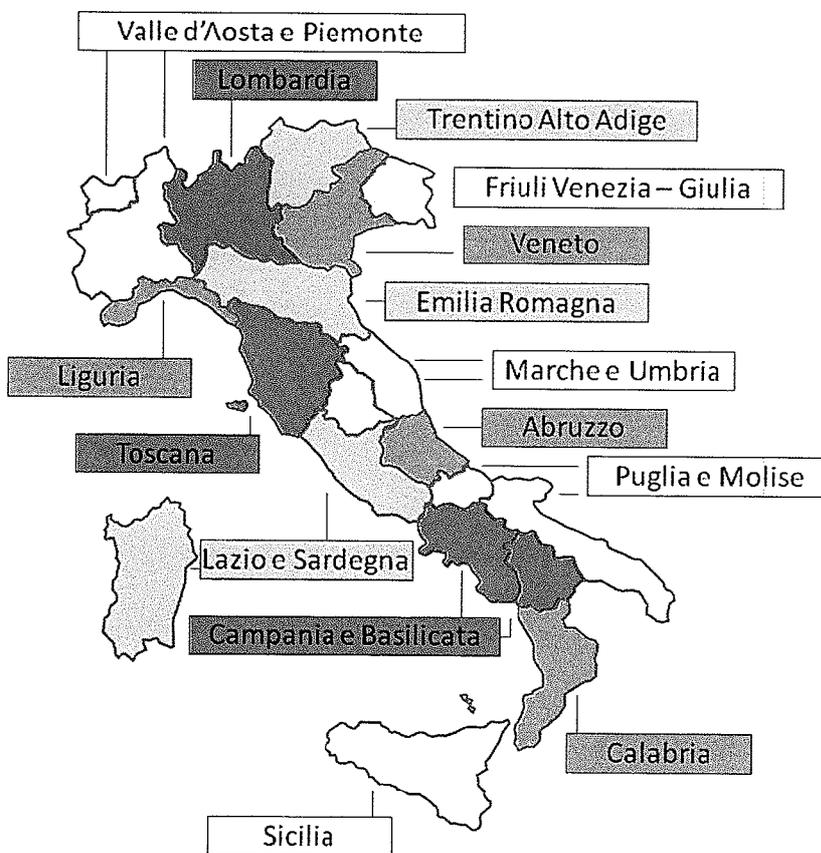
La struttura organizzativa centrale è composta da:

- a) Direzione Generale;
- b) Dipartimenti;
- c) Servizi autonomi;
- d) Servizi.

Alla Direzione Generale afferiscono i Servizi autonomi ed ai tre Dipartimenti i Servizi interni:



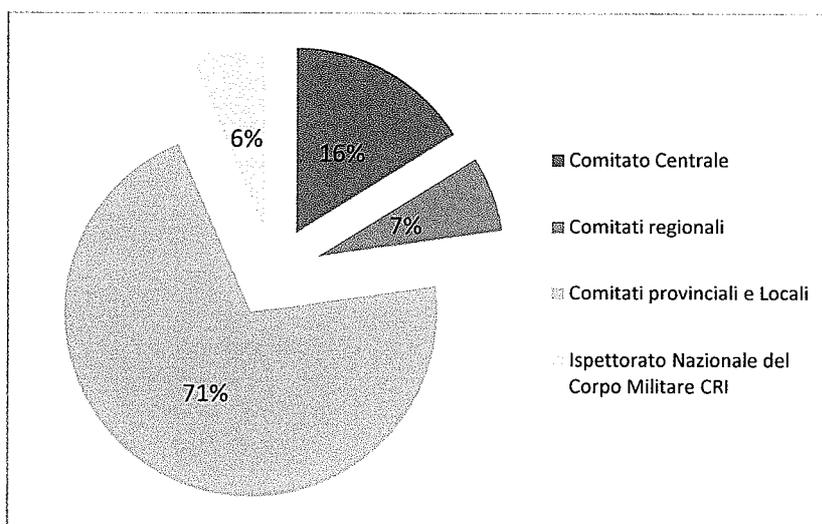
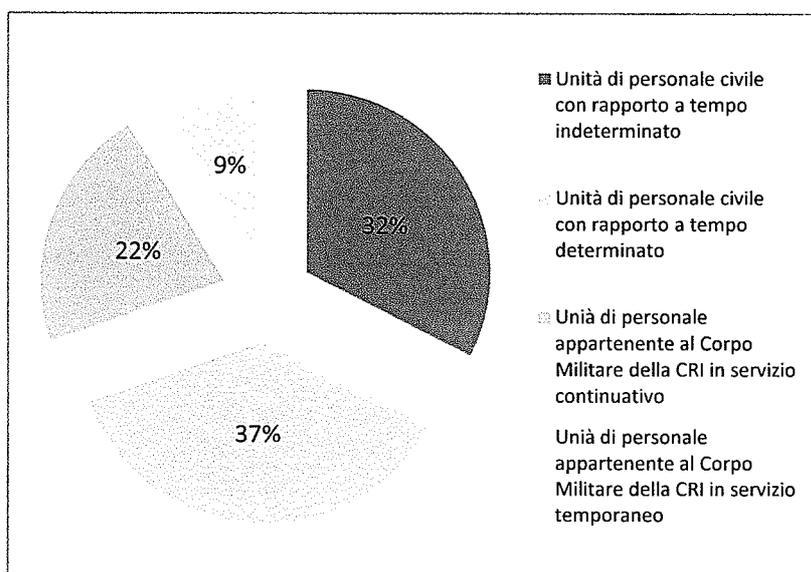
La struttura organizzativa territoriale dell'Associazione è costituita dalle seguenti Direzioni Regionali:

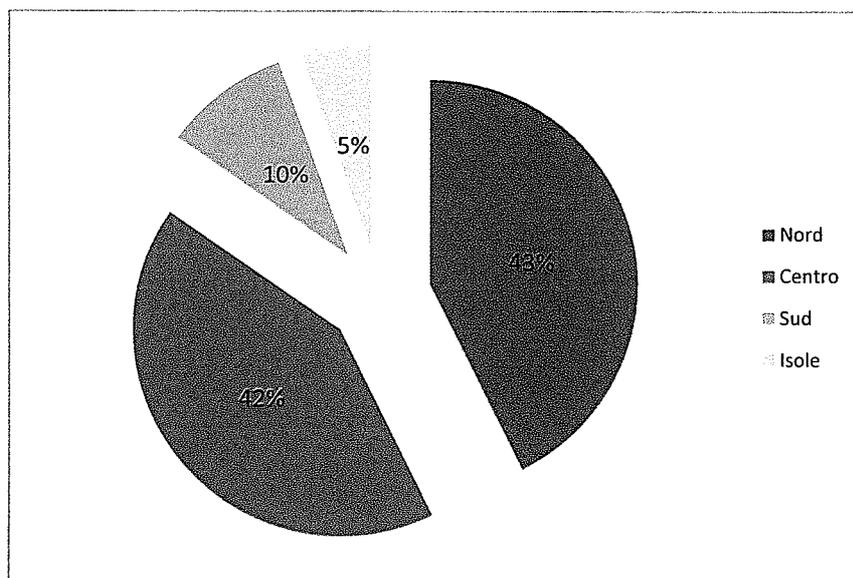




I Comitati Regionali sono articolati in Comitati Provinciali e locali.

Le risorse umane ammontano a meno di 4.000 unità di personale, tra dipendenti civili e militari, di ruolo o tempo determinato, e circa 150.000 unità di personale volontario suddiviso in sei componenti, delle quali due, il Corpo militare ed il Corpo delle infermiere volontarie, sono Corpi ausiliari delle Forze Armate. Le quattro componenti civili sono: i Volontari del soccorso, i Pionieri, il Comitato Nazionale Femminile ed i Donatori di sangue.





La natura di Ente pubblico e, nello stesso tempo, di Associazione di volontariato è una caratteristica quasi esclusiva della Croce Rossa Italiana e, insieme alla sua struttura capillare sul territorio nazionale e alla molteplicità delle sue attività, costituisce un motivo di complessità e difficoltà gestionale.

La struttura sanitaria e socio-sanitaria dell'Associazione si articola come di seguito riportato:

- In una Direzione Sanitaria Nazionale.
- In dodici Direzioni Sanitarie Regionali:
  1. Direzione Sanitaria Regionale Valle d'Aosta e Piemonte;
  2. Direzione Sanitaria Regionale Lombardia e Liguria;
  3. Direzione Sanitaria Regionale Veneto, Trentino e Friuli Venezia Giulia;
  4. Direzione Sanitaria Regionale Emilia Romagna;
  5. Direzione Sanitaria Regionale Toscana;
  6. Direzione Sanitaria Regionale Marche e Umbria;
  7. Direzione Sanitaria Regionale Abruzzo;



8. Direzione Sanitaria Regionale Lazio e Sardegna;
9. Direzione Sanitaria Regionale Campania;
10. Direzione Sanitaria Regionale Puglia e Molise;
11. Direzione Sanitaria Regionale Calabria e Basilicata;
12. Direzione Sanitaria Regionale Sicilia.

### **2.3 – I RISULTATI RAGGIUNTI**

---

Da una prima analisi delle informazioni raccolte ed elaborate dall'Ufficio Programmazione e Controllo nel Referto conclusivo dell'anno 2011 è emerso che la maggior parte degli obiettivi strategici ed operativi sono risultati in linea con quanto programmato anche se, in seguito al primo monitoraggio, sono stati apportate delle modifiche che hanno determinata una migliore focalizzazione degli obiettivi o dei valori di valutazione rispetto ai risultati attesi.

In sintesi nel 2011 le attività svolte hanno condotto a:

- avviare una riforma dell'Ente e dei suoi sistemi gestionali finalizzati ad accrescere la qualità della prestazione fornita, a rafforzare il legame tra la struttura centrale ed il territorio, a garantire un maggiore controllo sulle attività svolte in convenzione;
- programmare un'estensione dei servizi erogati al di là della gestione delle emergenze e a ripensare gli ambiti d'intervento e le modalità con le quali essi trovano attuazione, al fine di accrescere la corrispondenza tra domanda di servizi che nasce dal territorio e capacità di CRI di contribuire a determinare la risposta dei sistemi locali ai bisogni tradizionali ed a quelli emergenti;
- programmare un percorso di promozione e valorizzazione del volontariato;



- definire una riduzione delle spese e l'avvio di un percorso per l'equilibrio di bilancio;
- sviluppare un sistema delle performance che agisca in modo incisivo sui processi di programmazione, monitoraggio e controllo;
- razionalizzare l'impiego delle risorse umane, con particolare attenzione alla distribuzione del personale (sia civile che militare) sul territorio e alla copertura degli oneri di personale da parte delle Unità Territoriali.

## **2.4 – LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ**

---

Con l'attuazione all'interno dell'Ente di una nuova struttura organizzativa, con l'avvio della regolarizzazione della situazione economico – finanziaria, con l'introduzione di nuovi processi di programmazione e comunicazione si sono poste le basi per lo sviluppo di un nuovo percorso di crescita dell'Associazione atte a rafforzare l'offerta di servizi e il ruolo del volontariato. Questo nuovo percorso richiede l'applicazione anche di un sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane coerente con l'orientamento al risultato. L'introduzione di sistemi di valutazione del personale a tutti i livelli, dirigenziale e non, è peraltro coinciso con l'approvazione della nuova normativa che ha enfatizzato la necessità del ciclo di programmazione dell'Ente, di un coerente sistema premiale e della conseguente valorizzazione del merito.

In fase di applicazione si è riscontrata qualche criticità "culturale"; in alcuni casi il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato percepito come semplice adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento e crescita individuale. Risulterà quindi necessario proseguire con azioni di sensibilizzazione, formazione e informazione al fine di giungere allo sviluppo



di una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato finale.

Si evidenzia inoltre l'assenza di un sistema informativo a supporto dell'intero processo. Tale criticità rende l'attività di programmazione e di misurazione molto gravosa sia per gli uffici sia per i dirigenti responsabili del dato. Nel corso del 2012 occorre, pertanto, procedere all'implementazione di un sistema di programmazione e controllo che sia integrato con il sistema di gestione della valutazione delle strutture e individuale.



---

### **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

---

#### **3.1 – ALBERO DELLA PERFORMANCE**

---

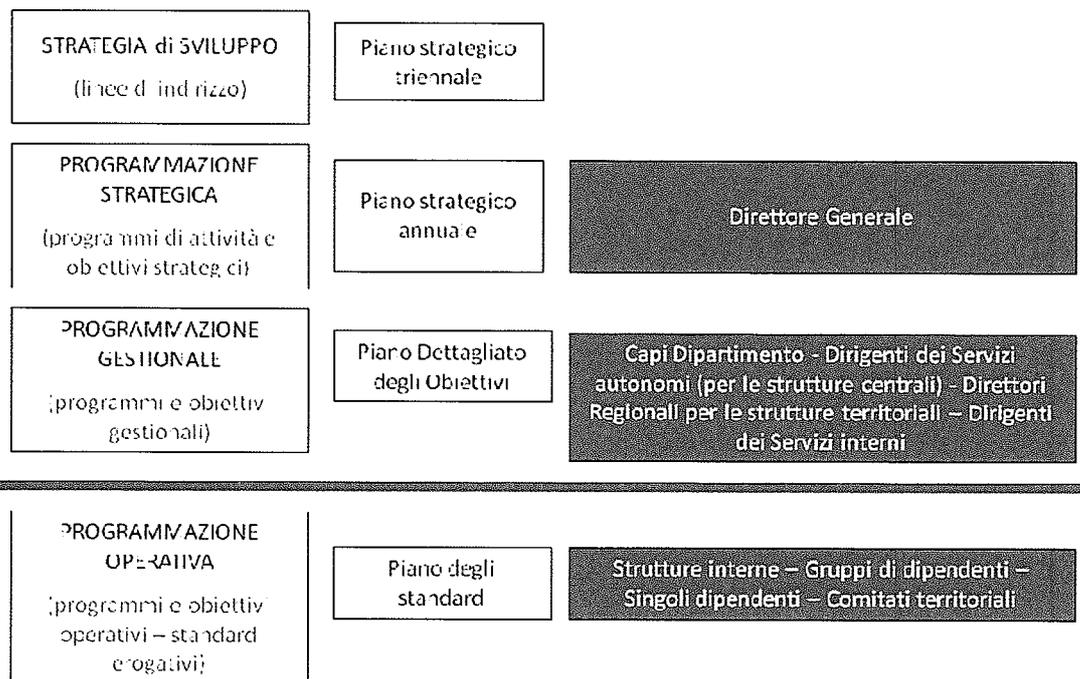
La complessità delle finalità dell'organizzazione CRI (in particolare: la gestione delle grandi emergenze e quella dell'attività "ordinaria"), le sue dimensioni, la complessa coesistenza di componenti civili, militari e volontaristiche con un'articolazione che vede la presenza di più strutture centrali e di una ramificata presenza territoriale, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle performance altrettanto ampio ed articolato.

La programmazione della CRI si basa sui seguenti elementi:

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. programmazione operativa;
- d. mappa dei servizi e piano degli standard;
- e. standard professionali.

Bisogna inoltre ricordare che Croce Rossa Italiana opera in un ambito atipico rispetto ai modelli di funzionamento delle tradizionali organizzazioni pubbliche e che, invece, rappresenta una delle componenti fondamentali del modello di missione dell'Associazione sono le **emergenze**.

Ovviamente, in termini di definizione delle performance attese, questa componente sfugge dai normali criteri di carattere programmatico e tuttavia essa rappresenta un elemento costantemente presente nello sviluppo programmatico infra-annuale che richiede anche una grande flessibilità organizzativa e di allocazione delle risorse nonché una grande padronanza delle procedure di gestione in emergenza.



### 3.2 – OBIETTIVI STRATEGICI

La gestione 2011 è stata caratterizzata dalla formulazione degli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale con O.C. n. 67 del 04/02/2011 e successivamente modificata con delibera di O.C. n. 475 del 12/10/2011 con la quale sono state apportate integrazioni e modifiche agli obiettivi precedentemente assegnati.

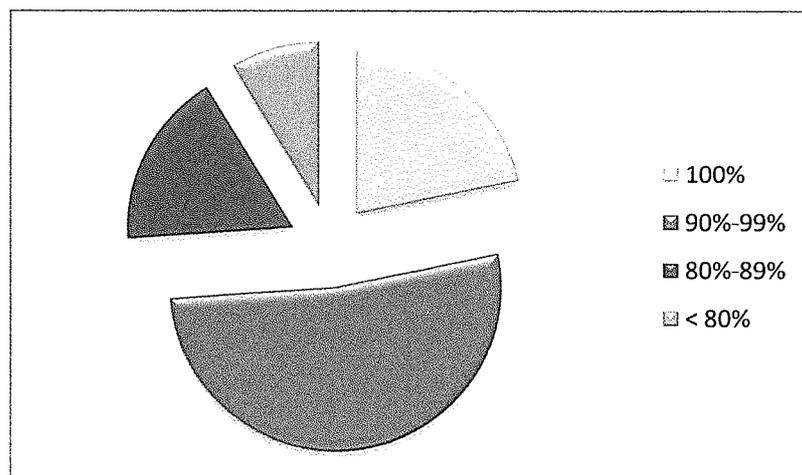
La proposta di valutazione effettuata dall'OIV e approvato dal Commissario Straordinario ha evidenziato un totale raggiungimento degli obiettivi programmati.

### 3.3 – OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

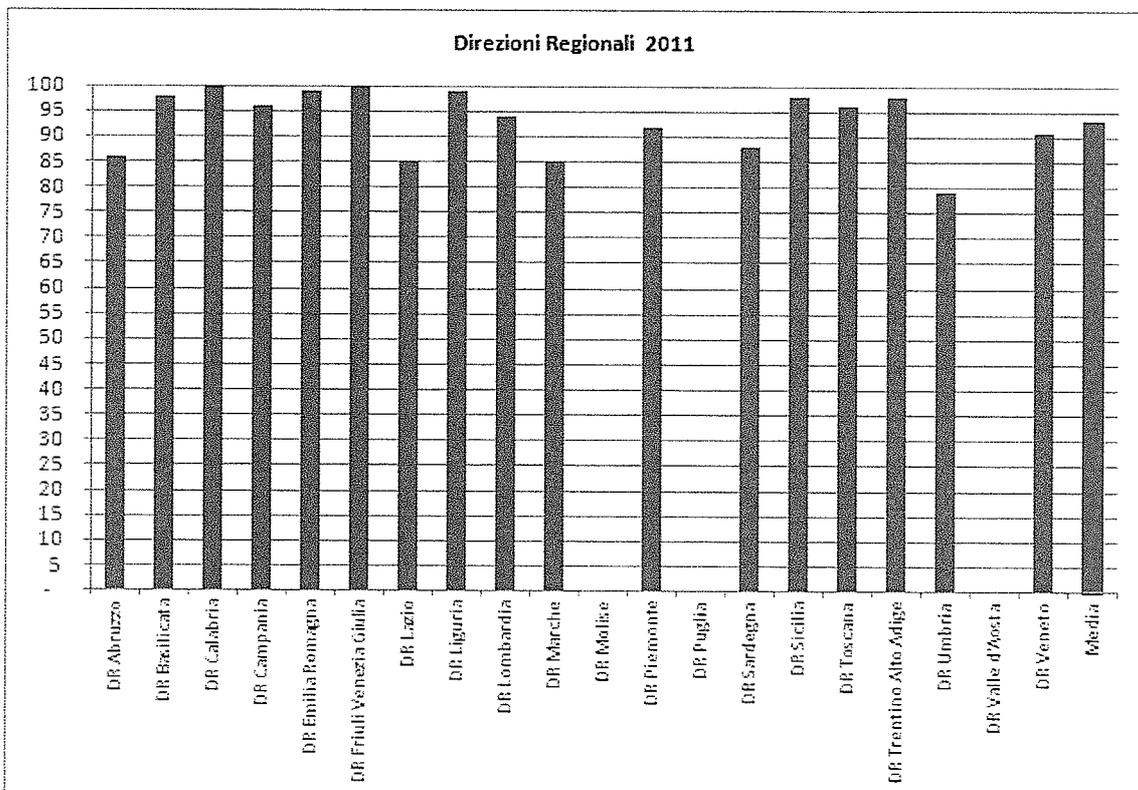
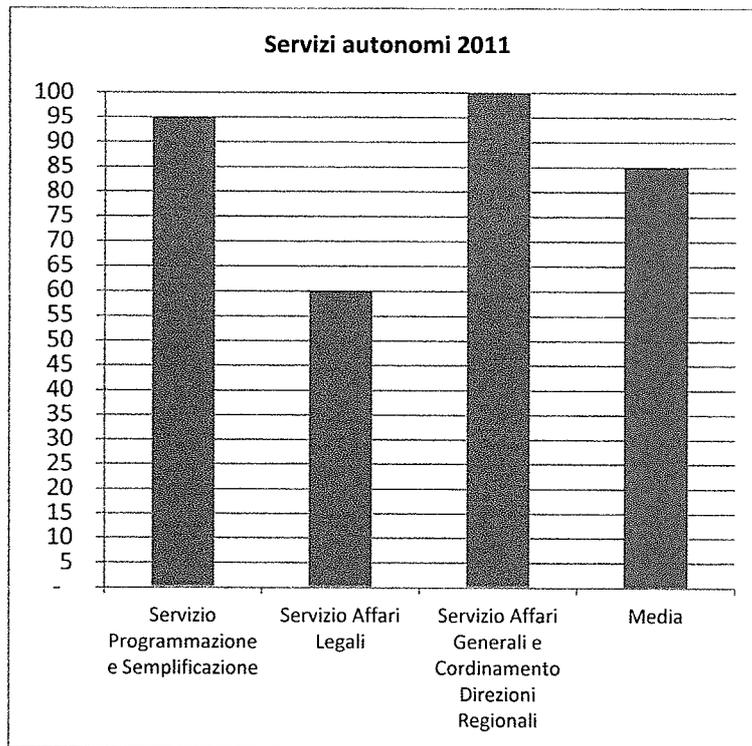
Per quanto concerne gli obiettivi assegnati ai Dirigenti della struttura centrale e delle strutture territoriali la gestione 2011 è stata caratterizzata dalla formulazione di obiettivi strategici e d'innovazione operativa e gestionale assegnati ai dirigenti (Dipartimenti - Servizi Autonomi - Direzioni Regionali) con Determina Direttoriale nr. 122 del 11 luglio 2011 e

successivamente modificato con Determina Direttoriale nr. 208 del 30 novembre 2011.

Da un'analisi dettagliata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi si evince una media degli obiettivi raggiunti dell'ente pari al 93% data dalla media ponderata tra il grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipartimenti, dei servizi autonomi e delle direzioni regionali. In particolare si è rilevata una media per struttura con n. 5 strutture che hanno realizzato gli obiettivi al 100% (pari al 22% delle strutture), con n. 12 strutture che hanno realizzato gli obiettivi tra il 90% e il 99% (pari al 52% delle strutture), con n. 4 strutture che hanno realizzato gli obiettivi tra l'80% e l'89% (pari al 17% delle strutture) e n. 2 strutture che hanno realizzato meno dell'80% (pari al 9% delle strutture).

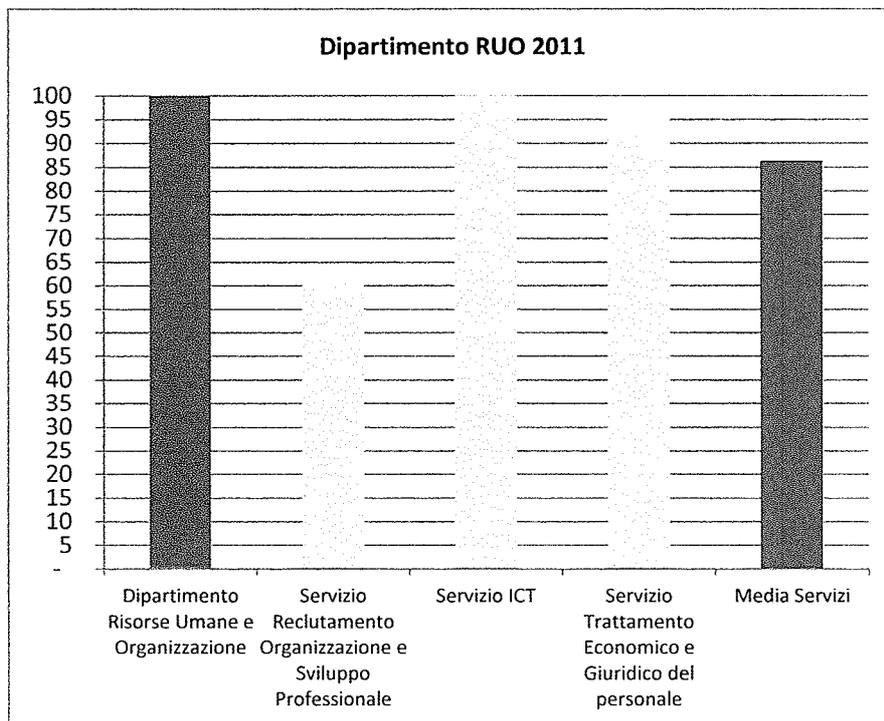


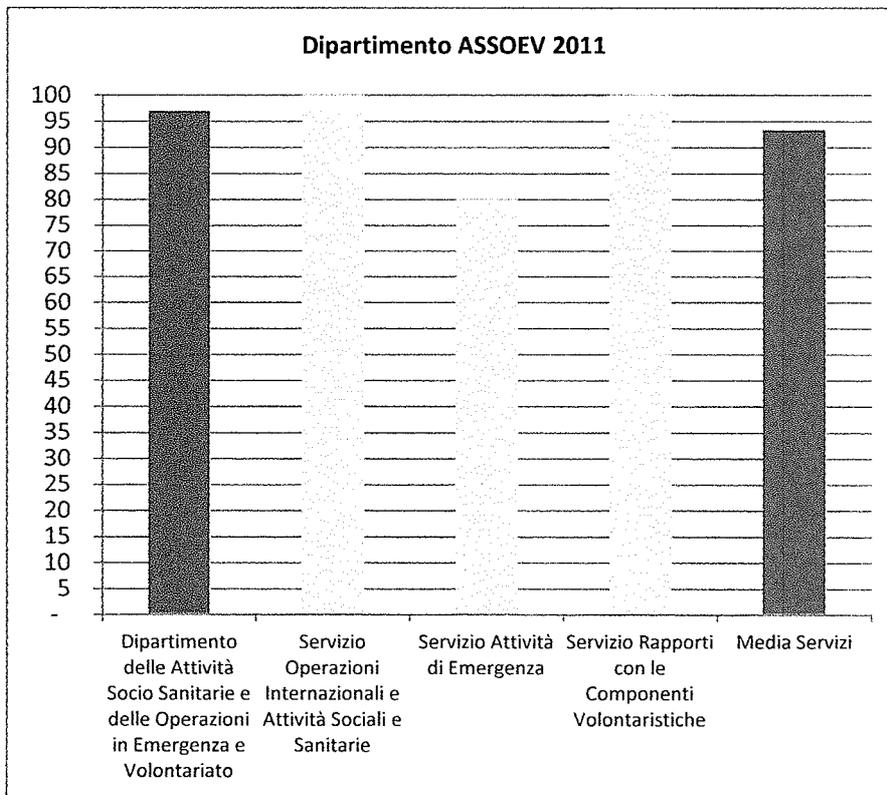
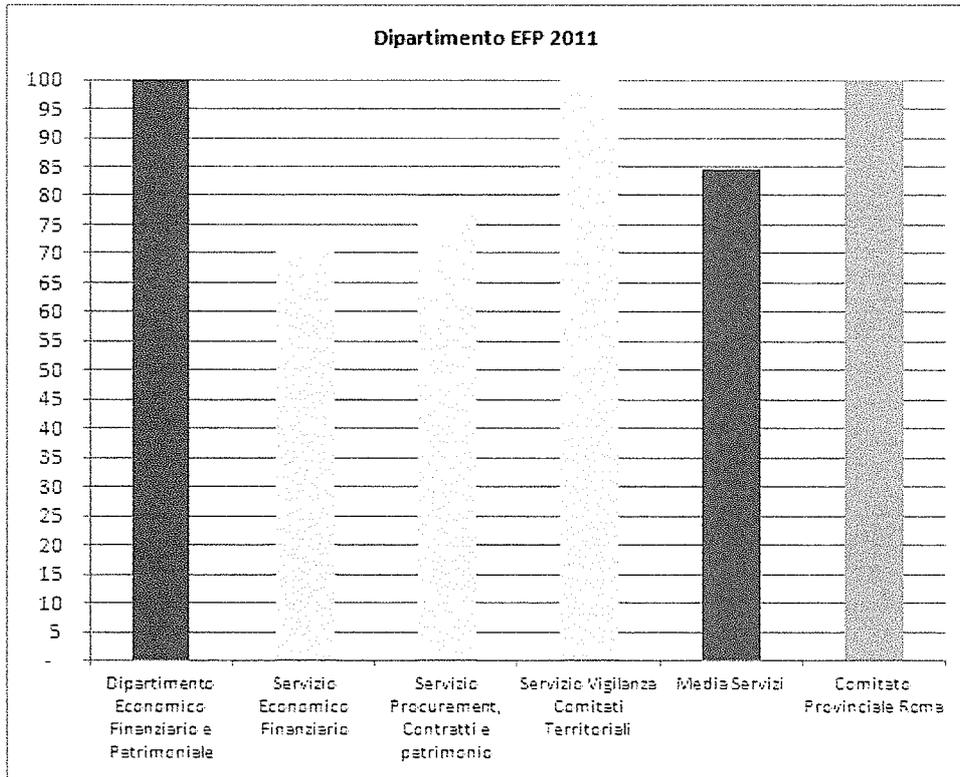
Già da questa prima analisi emerge con chiarezza l'alto grado di realizzazione degli obiettivi. Di seguito si riporta un istogramma della media di realizzazione degli obiettivi per singola struttura distinguendo i servizi autonomi, dalle direzioni regionali e dai dipartimenti.





Per i dipartimenti sono stati inseriti anche gli obiettivi dei servizi interni sulla base degli obiettivi assegnati dai Capi Dipartimento con: Determinazione Dirigenziale del Capo Dipartimento Economico Finanziario e Patrimoniale n. 06 dell'08 agosto 2011 e successivamente modificata con Determinazione Dirigenziale n. 18 del 20 dicembre 2011; Determinazione Dirigenziale del Capo Dipartimento Risorse Umane e Organizzazione n. 143 del 27 settembre 2011 e successivamente modificata con Determinazione Dirigenziale n. 174 del 30 dicembre 2011; Determinazione Dirigenziale del Capo Dipartimento Attività Socio Sanitarie e delle Operazioni in Emergenza e Volontariato n. 162 del 28 luglio 2011 e successivamente modificata con Determinazione Dirigenziale n. 250 del 30 dicembre 2011. Tali obiettivi verranno esaminati e valutati dai Capi Dipartimento.







---

#### **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

---

L'attività di programmazione è stata svolta tenendo conto dei caratteri economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio attuando comunque delle azioni improntate ad una maggiore efficienza ed economicità.

Inoltre l'Ente ha avviato una politica di integrazione organizzativa atta a garantire sia una maggiore quantità e qualità dei servizi erogati per il territorio che un risparmio sui costi di funzionamento.

---

#### **5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO GENERE**

---

L'Ente, pur non avendo sviluppato un bilancio di genere, ha posto sempre molta attenzione al tema legato alle pari opportunità di genere e/o ad attività che attengano al divieto di discriminazione.



---

## **6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

---

### **6.1 – FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ**

---

L'Ufficio Programmazione e Controllo è la struttura demandata a svolgere all'interno dell'Ente un'attività di supporto per l'attuazione del ciclo della performance.

L'Ufficio preso atto degli indirizzi strategici definiti con Ordinanza Commissariale n. 18 del 13 gennaio 2011 e degli obiettivi strategici assegnati dal Commissario al Direttore Generale fissati con Ordinanza Commissariale n. 67 del 4 febbraio 2011 ha proceduto ad avviare, in base alle indicazioni ricevute dalla Direzione Generale, un'attività di concertazione per la definizione degli obiettivi di PDO con i Dirigenti dei Servizi Autonomi, dei Dipartimenti e delle Direzioni Regionali.

Tale attività è stata sviluppata sulla base di due modelli:

- modello "top-down" in cui la Direzione generale ha proceduto alla definizione degli obiettivi e li ha declinati per ogni centro di responsabilità;
- modello "bottom-up" in cui gli attori della gestione titolari dei centri di responsabilità hanno partecipato alla formulazione e definizione degli obiettivi che, attraverso una serie di passaggi successivi, sono stati formalizzati dalla Direzione generale.

L'adozione di una metodologia di definizione degli obiettivi di gestione di tipo "misto", quale quella adottata dall'Ente, ha consentito, nella fase di negoziazione tra la Direzione generale e i Centri di responsabilità, di giungere ad una condivisione degli obiettivi da raggiungere in funzione delle priorità dell'Ente.



Gli obiettivi sono stati suddivisi in obiettivi strategici ed obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale e sono stati sviluppati attraverso le schede di dettaglio contenenti specifiche aree per la descrizione degli obiettivi, la definizione del piano dei tempi e l'individuazione di parametri di valutazione temporali e quantitativi.

L'attività di misurazione della realizzazione degli obiettivi è stata effettuata secondo i principi previsti dal Sistema di Valutazione.

La prima ed unica verifica è stata effettuata con scadenza al 31 agosto 2011, poiché gli obiettivi sono stati formalmente assegnati ai dirigenti nel mese di luglio; la verifica intermedia ha evidenziato il cambiamento di priorità rispetto ad alcuni obiettivi, seppur strategici, che erano stati precedentemente assegnati con Ordinanza Commissariale n. 67 del 4 febbraio 2011.

Il Commissario Straordinario con Ordinanza Commissariale n. 475 del 12 ottobre 2011 ha approvato le variazioni di priorità degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e la parziale rimodulazione della attività da svolgere per l'anno 2011.

Coerentemente l'Ufficio Programmazione e Controllo ha effettuato la prima verifica sugli obiettivi di PDO, sempre con scadenza al 31 agosto 2011, atta a monitorare l'andamento delle attività in base ai report di "feed back comunicativo" sviluppati dai Dirigenti.

Dal monitoraggio è emerso, poiché nel corso dell'anno erano variate alcune priorità e si erano rese urgenti alcune innovazioni in merito agli obiettivi programmati, la necessità di rimodulare o riprogrammare le scadenze di alcuni obiettivi strategici e di alcuni obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale.

Con determina del Direttore Generale n. 208 del 30 novembre 2011 è stato modificato il PDO.



Ad oggi si è conclusa la valutazione finale degli obiettivi strategici assegnati alle diverse strutture.

## **6.2 – PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

---

A conclusione del ciclo di programmazione e controllo e tenuto conto che il 2011 è stato il primo anno di applicazione della riforma contenuta nel d.lgs 150/09 è emersa la necessità di porre maggior attenzione sull'attività di programmazione ed in particolare nella fase di predisposizione degli obiettivi ed individuazione di specifici indicatori che dovranno essere sempre più misurabili e quantificabili e periodicamente rilevabili.

L'Associazione dovrà quindi lavorare per sviluppare ulteriormente il sistema di governance interna attraverso sia un maggior coinvolgimento dei diversi portatori di interesse che una maggiore partecipazione attiva dei dirigenti atta a promuovere la misurabilità degli obiettivi.

Punto di forza del percorso avviato dall'Ente è aver definito il ciclo delle performance basato su una stretta concatenazione tra diversi livelli di programmazione e una maggiore correlazione tra programmazione, realizzazione, valutazione, controllo e rendicontazione.