



Azienda Servizi alla Persona Opus Civium

Comuni di Bagnolo in Piano, Cadelbosco di Sopra, Castelnovo di Sotto
Unione Terra di Mezzo

AL PRESIDENTE

AL DIRETTORE GENERALE

ALLA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE

ALLA ASSEMBLEA DEI SINDACI

**AZIENDA SERVIZI ALLA PERSONA
OPUS CIVIUM**

RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE, DI CUI ALL'ART. 14, COMMA 4, LETT. A) DLGS. 150/2009 SULLO STATO NEL 2016 DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE, DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI DELL'AZIENDA SERVIZI ALLA PERSONA "OPUS CIVIUM".

1. PREMESSA

Questa relazione rappresenta il momento di verifica annuale della corretta applicazione da parte dell'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium" delle disposizioni previste dal D. Lgs. n.150/2009, dalle diverse deliberazioni della ex CiVIT nonché dal relativo Regolamento di adeguamento dell'ordinamento dell'Azienda allo stesso decreto.

L'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium", in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009, ha costituito il Nucleo di valutazione in forma monocratica. Il D. Lgs. n.150/2009 prevede che il Nucleo di valutazione, tra le altre sue funzioni, è chiamato a svolgere il monitoraggio complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni elaborando una relazione annuale, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) D. Lgs. n.150/2009, nonché ad attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, ai sensi del predetto art. 14, comma 4, lett. g) dello stesso Decreto. Il disposto dell'art. 14, comma 4 del D. Lgs. n.150/2009 costituisce un punto di riferimento e ribadisce tra le funzioni fondamentali da attribuire al Nucleo di valutazione il monitoraggio e la relazione annuale sullo stato dei controlli interni e la promozione ed attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

2. ADEGUAMENTO DELL'ENTE ALLA RIFORMA

Al fine di contestualizzare l'analisi occorre tenere conto che il 2016 è stato l'anno dell'introduzione e della implementazione degli strumenti e delle metodologie di lavoro funzionali alla applicazione della nuova normativa in materia di ciclo di gestione delle performance. L'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium" ha avviato il ciclo di gestione delle performance previa adozione del Regolamento di adeguamento dell'ente, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 37/2015. Con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 35 del 27/07/2016 è stato approvato il sistema di misurazione e di valutazione della performance con conseguente informativa alle Organizzazioni Sindacali.

Tale adeguamento, previsto per tenere conto delle innovazioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha introdotto nell'Azienda il "ciclo di gestione della performance", sistema integrato di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione dell'attività dell'Azienda, i principi di trasparenza e rendicontazione e ha individuato i soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance.

3. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Nel corso del 2016 è stato dato corso all'applicazione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali. Gli esiti derivati dalla applicazione del Sistema dimostrano, come si evince dalla Relazione finale sulle performance per l'anno 2016, gli effetti ottenuti con l'applicazione del Sistema medesimo.

Per quanto è stato possibile osservare dal Nucleo di valutazione nel corso del 2016, il Sistema di valutazione delle performance:

- a) ha orientato l'attività operativa e gestionale dell'Azienda ai risultati pianificati;
- b) ha orientato i comportamenti organizzativi diffusi;
- c) ha sviluppato nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'azienda e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) ha favorito lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) ha correlato maggiormente l'erogazione di compensi economici ai risultati.

Il processo di valutazione del personale ha in ogni caso garantito il principio della differenziazione tra i fattori oggetto di valutazione previsti dal vigente sistema di valutazione del personale dipendente e in ogni caso non sono rilevabili particolari e specifiche violazioni in materia di obblighi dirigenziali anche con specifico riferimento a quanto previsto dall'art.7, comma 6 e dall'art.36, comma 3 del D. Lgs. n.165/2001 nonché dall'art.1, commi 39 e 40 della L. n.190/2012.

Si deve in ogni caso incidere con determinazione nelle fasi:

- a) di *coaching* periodico che ogni valutatore deve garantire per aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale;
- b) di consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero la discussione formale dei risultati ottenuti.

4. FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE

Nel 2016 l'Azienda ha avviato un percorso finalizzato alla competente introduzione degli strumenti operativi di programmazione gestionale secondo quanto previsto dal D. Lgs.n.150/2009; ha garantito sia la catalogazione degli obiettivi nell'ambito del ciclo della gestione della performance che la costruzione degli indicatori di risultato nella predisposizione formale del Piano delle performance.

L'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium" ha dato corso al ciclo di gestione della performance come segue:

- a. Il Piano della Performance 2016-2018 e gli Obiettivi Operativi Anno 2016 sono stati approvati con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 28 del 11/07/2016;
- b. In data 22/02/2017 alla presenza del Nucleo di Valutazione si è svolto il monitoraggio finale degli obiettivi;

- c. Il Piano Programmatico, il Bilancio Pluriennale di Previsione 2016-2018 e il Bilancio Annuale Preventivo 2016 sono stati approvati con delibera di Assemblea dei Soci n. 7 del 27/07/2016, su proposta del Consiglio di Amministrazione (delibera CDA n. 27 del 11/07/2016).
- d. La proposta di Bilancio Consuntivo 2016 è stata approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 10 del 27/04/2017 per l'approvazione in Assemblea dei Soci.

Nel corso del 2016 il Nucleo di valutazione si è limitato, non avendo titolo ad entrare nel merito delle scelte operate dall'Azienda, a verificare le modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi, partendo dalla definizione dell'albero della performance al fine di renderli conformi ai principi previsti dall'art. 5, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009. Il Piano delle Performance contiene non solo obiettivi strategici che derivano dalla strategia dell'Azienda ma anche obiettivi funzionali e operativi tendenti a logiche migliorative di erogazione dei servizi esistenti forniti dall'Azienda, ad attivarne dei nuovi oltre al mantenimento dei livelli quali-quantitativi già in essere.

L'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium" nel corso del 2016 ha garantito:

- a) una differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi;
- b) una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio.

E' opportuno prefigurare uno sviluppo del percorso evolutivo finalizzato a:

- a) una progressiva e completa mappatura dei processi e delle attività dell'ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno;
- b) una ulteriore distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- c) un progressivo impiego di indicatori multidimensionali;
- d) una differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi;
- e) un inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse.

Si sottolinea l'opportunità di considerare il processo di pianificazione come un momento strategico del ciclo di programmazione soprattutto nella fase di definizione degli indicatori di performance e dei relativi targets: la strategicità politica di un programma non può essere osservata che con la dimensione, il valore e la significatività degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori.

E' utile dare continuità al processo di definizione delle fasi, dei tempi, dei ruoli e delle responsabilità del ciclo di gestione della performance per garantire un efficace processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Azienda fino alle singole unità organizzative ed agli individui, secondo l'approccio comunemente definito "a cascata" (cascading).

In linea generale gli obiettivi pianificati per l'anno 2016 sono stati:

- a) definiti come i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
- c) selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'Azienda e con particolare riferimento al processo di accreditamento dei servizi e di valorizzazione del patrimonio immobiliare;
- d) concordati in tempo utile tra il valutatore e il valutato;
- e) adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi;

- f) sufficientemente chiari e precisi;
- g) descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- h) in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.

Il ciclo di gestione delle performance, inserito nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dell'Azienda, è stato raccordato con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio aziendali.

Il Piano delle performance ha generalmente soddisfatto le finalità di cui alla deliberazione n. 112/2010 della CIVIT ovvero *"la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance"* in quanto in esso è possibile:

- 1) risalire ai percorsi metodologici attraverso i quali si è arrivati ad individuare gli obiettivi operativi correlati alla strategia;
- 2) rilevare il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività (in ogni caso traggurati dal Consiglio di Amministrazione), la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;
- 3) verificare ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

In esso sono esplicitati:

- a) le linee strategiche, gli obiettivi strategici ed operativi;
- b) gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance;
- c) gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non ed i relativi indicatori;
- d) il collegamento con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si evidenzia comunque la necessità di favorire una maggiore propensione in fase di pianificazione strategica e operativa alla costruzione di indicatori di performance anche nella tipologia degli indicatori di impatto e di implementare strutture di memorizzazione "evoluta" di dati aziendali (prodotti e indicatori di outcome, di output, di efficienza, efficacia e qualità), che possono risultare di utilità per future, prevedibili, possibili analisi e/o applicazioni per il supporto ad attività decisionali dell'Azienda. Si ritiene opportuno sostenere uno sviluppo operativo dei processi per il controllo della qualità dei servizi attraverso una puntuale e completa mappatura delle attività e dei prodotti e l'implementazione completa di un sistema di indicatori di performance qualitativa al fine di rappresentare per l'Azienda Servizi alla Persona "Opus Civium" gli standards qualitativi a cui riferirsi sia per la misurazione e la valutazione delle performances organizzative sia per impostare efficaci processi di miglioramento continuo.

5. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel corso del 2016 il Nucleo di valutazione ha potuto verificare quanto segue:

- a) con delibera del Consiglio di Amministrazione n.75 del 28/12/2015 è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza la Dott.ssa Barbara Piazza – Direttore Generale;
- b) l'Azienda è dotata di un proprio sito aziendale e ha creato, in base a quanto disposto dal D.lgs 33/2013, la Sezione "Amministrazione Trasparente";
- c) l'Azienda ha adottato il Piano Triennale della Trasparenza e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, pubblicati sul sito aziendale;
- d) l'Azienda si è dotata del Codice di Comportamento dei dipendenti e dei collaboratori approvato con delibera di Consiglio di Amministrazione n. 43/2016;

- e) nel corso del 2016 è iniziata l'attività di mappatura dei servizi, che proseguirà anche per il 2017, anche al fine di mappare i rischi contenuti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

6. I CONTROLLI INTERNI E IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

I controlli interni dell'ASP Opus Civium sono ordinati secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione. L'attività di controllo e di valutazione della gestione operativa è volta ad assicurare il monitoraggio permanente e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della corretta, tempestiva, efficace, economica ed efficiente gestione delle risorse, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, con particolare riferimento all'attività assolta dagli organi tecnici, da attuarsi mediante apprezzamenti comparativi dei costi e dei rendimenti.

In particolare oltre al Revisore Unico che effettua le verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa dell'Azienda; l'Azienda si è dotata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 77 del 28/12/2015 del Nucleo di Valutazione.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'NUCLEO DI VALUTAZIONE

Ai fini della presente relazione e dell'esame complessivo del funzionamento del Sistema, il Nucleo di valutazione ha adottato le seguenti modalità di indagine:

- a) raccolta di informazioni specifiche ed evidenze documentali, presso gli uffici coinvolti dai diversi processi, attraverso l'operato della struttura tecnica permanente;
- b) indagini per il reperimento delle informazioni sui canali di comunicazione via web dell'Azienda, in modo da valutarne anche il grado di trasparenza e di coinvolgimento degli utenti esterni;
- c) interviste a diversi soggetti del processo di valutazione;
- d) resoconti sull'attività svolta e verifica, anche a campione, delle dichiarazioni rese.

Si è cercato di fondare il giudizio su ciascuno degli elementi esaminati, ove possibile, sulla base di evidenze documentali o attraverso incontri. Occorre precisare che pur senza nascondere alcune criticità, si può affermare che il complesso dei processi si è svolto correttamente e compatibilmente con le risorse umane e tecniche attualmente a disposizione.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

- a) consolidare il collegamento logico tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché la direzione per obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:
 - a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
 - c. predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei due processi di cui sopra;
 - d. coerenza dei contenuti.

Tali azioni si rendono necessarie e opportune al fine di:

- rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Azienda, in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza;
- dare trasparenza al sistema e ai criteri di ripartizione del salario accessorio in base alla valutazione delle prestazioni.

- b) particolare attenzione dovrà essere posta alla introduzione di efficaci sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati, nonché un modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati in linea con le esigenze di pubblicità previste dal D. Lgs. n.33/2013;
- c) supportare un puntuale monitoraggio dei processi e delle attività dell'ente al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno e alla qualità dei servizi;
- d) implementare un progressivo impiego di indicatori multidimensionali e perseguire una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- e) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- f) introdurre una catalogazione puntuale degli indicatori di performance;
- g) implementare un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte al fine di implementare nel tempo il controllo strategico;
- h) comunicare periodicamente i risultati dell'attività di gestione sia al vertice politico-amministrativo (per attuare il controllo strategico) che agli stakeholders di riferimento secondo la predisposizione di efficaci report intermedi e finali.

Nova Milanese, 17 luglio 2017

L'Organismo Indipendente di Valutazione
f.to Dott. Claudio Geniale