



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 2017 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 circa la 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. Nel 2017 l'Azienda ha portato a sistema quanto introdotto nel 2016.

L'adeguamento, introdotto nel 2016 per tenere conto delle innovazioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha favorito l'implementazione nell'Azienda del "ciclo di gestione della performance", un sistema integrato di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione dell'attività dell'Azienda; sono stati inoltre individuati 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 introdotto un 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 2017, gli effetti ottenuti con l'applicazione del Sistema medesimo nell'anno di riferimento. Lo stesso, in ogni caso, in virtù del D. Lgs. n.74/2017 dovrà comunque essere oggetto di adeguamento alle novità introdotte dal legislatore.

Per quanto è stato possibile osservare dal Nucleo di valutazione nel corso del 2017, 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.

Apprezzabile il percorso attivato dai valutatori nelle fasi:

1. 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;
2. 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. Tale percorso è stato ulteriormente affinato e puntualizzato nell'anno 2017.

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

- Il Bilancio di Previsione 2017-2019 è stato approvato con delibera di Assemblea dei Soci n. 2 del 20/09/2017;
- Il Bilancio Consuntivo 2017 è stato approvato con delibera di Assemblea dei Soci n. 1 del 29/05/2018;
- Il Piano della Performance 2017-2019 e gli Obiettivi Operativi Anno 2017 sono stati approvati con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 27/04/2017;
- In data 30/10/2017 si è svolto il monitoraggio intermedio e in data 07/03/2018 alla presenza del Nucleo di Valutazione si è svolto il monitoraggio finale degli obiettivi.

Nel corso del 2017 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 2017 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;
- c) la completa mappatura dei processi e delle attività dell'ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno.

Tra gli aspetti da potenziare vi è la necessità:

- di curare una ulteriore distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- di introdurre indicatori multidimensionali;
- di avviare una valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse.

Si sottolinea l'opportunità di considerare in ogni caso 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 nell'anno 2017, come già detto 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, anche se con qualche scostamento.

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 riguardati 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, come già detto per l’anno 2016, 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.

Molto positivo è risultato il processo finalizzato alla completa mappatura delle attività e dei prodotti, al fine di dare corso alla implementazione completa di un sistema di indicatori di performance qualitativa per rappresentare specifici standards qualitativi sia per la misurare e la valutare la performance organizzativa sia per impostare efficaci processi di miglioramento continuo.

5. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel corso del 2017 il Nucleo di valutazione ha potuto verificare che con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2 del 30/01/2017 si è proceduto all’approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione per il triennio 2017 – 2019.

Inoltre, nell’anno 2017, terminata la parte più formale implementata nell’anno 2016, si è cercato di costruire intorno agli strumenti normativi messi in campo, i processi e le modalità organizzative, affinché le norme possano essere tradotte in procedure e divenire cultura organizzativa aziendale. In particolare:

- e) per quanto attiene il Codice di Comportamento sono stati organizzati n. 5 incontri che hanno coinvolto tutti i dipendenti, aventi ad oggetto il Codice di Comportamento dei dipendenti, il Piano Anticorruzione, la modulistica a disposizione, la procedura di whistleblowing;
- f) si è continuato a investire sull’informatizzazione dei processi, con un nuovo programma per la fatturazione agli utenti e agli ospiti;
- g) si è posta moltissima attenzione sul Regolamento per il recupero coattivo dei crediti, con la creazione di una check list dedicata e due monitoraggi con gli esiti dell’attività;
- h) si è implementato il sito Amministrazione Trasparente, che risulta molto più dettagliato e completo di dati rispetto agli anni precedenti.

Non sono pervenute nel corso del 2017 istanze di accesso civico.

Il Nucleo di valutazione ha attestato la veridicità e la completezza della sezione “Amministrazione trasparente” nel rispetto di quanto previsto dalle deliberazioni A.N.Ac.

6. I CONTROLLI INTERNI

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.

7. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI INDICATORI DELLE ATTIVITÀ DI FUNZIONAMENTO

Nel corso del 2017 si è dato sviluppo alla costruzione del Piano delle attività di funzionamento anche per impostare la gestione degli standards di qualità dei servizi dell'Azienda.

8. 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.

9. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

- a) dare continuità al processo di consolidamento 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:
 - coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
 - predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei due processi di cui sopra;
 - coerenza dei contenuti.
- b) 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;
- c) 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;
- d) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- e) introdurre una catalogazione puntuale degli indicatori di performance;
- f) 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;

Nova Milanese, 27 luglio 2018

Il Nucleo di Valutazione
f.to Dott. Claudio Geniale