

**Azienda Ospedaliera di Rilievo Nazionale "Pausilipon-Santobono" Napoli
Organismo Indipendente di Valutazione**

**Relazione sul funzionamento complessivo del
Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni
art. 14, comma 4, lettera a) D.Lgs. n. 150/2009**

1. Finalità e ambito di analisi

La presente **Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni** (di seguito "Relazione") è finalizzata a fornire un quadro complessivo "sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione dell'anno precedente" (ossia l'anno 2019, pur contenendo indicazioni riferibili anche al ciclo 2020) e fornisce le "principali indicazioni sulle criticità e i miglioramenti" utilizzabili per l'adozione delle opportune iniziative da parte delle competenti strutture. Essa viene elaborata in attuazione dell'art. 11, comma 3, lettere b) e h) e art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. 150/2009, seguendo le linee guida approvate dalla CIVIT/ANAC con delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 nonché delle Linee guide dell'Ufficio per la valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 di giugno 2017 e n. 2 di dicembre 2017 i cui indirizzi metodologici e indicazioni generali sono applicabili anche alle altre Amministrazioni diverse dai Ministeri.

In particolare, con la presente relazione l'OIV, insediatosi in data 14.04.2020, riferisce in ordine al funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, trasparenza ed integrità dei controlli interni con riferimento all'attività svolta nel 2019 con particolare riferimento a:

Ciclo della Performance: Piano della Performance; Sistema di Misurazione della Performance; Infrastruttura IT a supporto del Ciclo della Performance; Standard di qualità; Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance; Attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione; Sistema dei controlli interni: i controlli di regolarità amministrativo-contabile).

A tal fine l'OIV ha ritenuto di esaminare anche i documenti elaborati dall'OIV uscente negli anni 2018 e 2019 (attestazioni degli obblighi di trasparenza, validazioni delle relazioni sulla performance).

2. Ciclo della Performance: Il Piano della Performance

Il Piano della Performance 2019 è stato approvato con delibera n.44 del 31 gennaio 2019, quindi nel termine di legge; anche il Piano 2020 risulta approvato nei termini.

In ordine all'adeguatezza dei contenuti del Piano della Performance approvato dall'AORN, precisato preliminarmente che le linee guida ministeriali suggeriscono di articolare il Piano in quattro sezioni (- presentazione dell'amministrazione - pianificazione triennale - programmazione annuale - dalla performance organizzativa alla performance individuale), l'OIV rileva quanto segue:

2.1 Presentazione dell'amministrazione:

La sezione relativa alla presentazione del piano e dell'amministrazione (costituita dai paragrafi da 1 a 5) **risulta ben rappresentata** e restituisce, in forma necessariamente sintetica, le informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders (chi siamo, cosa facciamo, come operiamo), le informazioni sull'identità dell'Ente (l'amministrazione in cifre, mandato istituzionale, mission, vision), un'analisi del contesto interno ed esterno, un quadro esauriente dell'assetto strutturale ed organizzativo aziendale, dei fattori produttivi e delle risorse umane disponibili.

La sezione ricomprende anche un paragrafo (5) relativo all'OIV che, se confermato nel prossimo Piano, necessita di essere rivisitato in relazione alla normativa sopravvenuta.

L'OIV rileva che **il Piano 2016-2018 includeva un paragrafo dedicato all'analisi strategica (swot) sulle dimensioni del contesto interno ed esterno che sarebbe opportuno reinterpretare e reinserire nel Piano 2021-2023**. Il risultato dell'analisi consentirà di evidenziare meglio i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

2.2 Pianificazione triennale:

Il documento aziendale riporta, al paragrafo 8, gli obiettivi strategici - referiti all'annualità - distinti per prospettiva ed ambito.

In questa sezione, punto di riferimento del Piano ed espressione della funzione direzionale, l'Amministrazione dovrebbe, invece, evidenziare gli obiettivi (specifici dell'Amministrazione) che intende perseguire nel triennio, precisando risultati attesi (indicatori e target) su base triennale, valore di partenza degli indicatori (baseline), unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento del risultato.

In riferimento alla rappresentazione della programmazione triennale l'OIV, avendo preso visione anche dei documenti elaborati negli anni precedenti, rileva una **maggior completezza** del Piano della Performance 2016-2018 (annualità 2016) rispetto al Piano della Performance 2019-2021 (annualità 2019); infatti, nel Piano 2016, al paragrafo 6 vengono declinati gli indirizzi strategici triennale e al paragrafo 7 viene ben rappresentato l'"Albero della Performance" del quale si dirà di seguito.

2.3 Programmazione annuale

In questa sezione, partendo dagli obiettivi triennali l'Amministrazione deve individuare gli obiettivi dell'anno di riferimento (cd.intermedi), delineando i risultati attesi con indicatori e target. Sulla base delle linee guida ministeriali emanate il contenuto minimo da specificare dovrebbe essere il seguente:

- attività e progetti da realizzare per il raggiungimento degli obiettivi;
- risultati attesi (set di indicatori e target);
- valore di partenza degli indicatori (baseline);
- unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Nel Piano della Performance dell'AORN la programmazione annuale è trattata nel paragrafo 8 recante "Obiettivi e indicatori" laddove si riportano sia gli obiettivi strategici (8.1), programmati su base triennale, ma riferiti all'annualità in corso, che gli obiettivi operativi (8.2), da assegnare ai responsabili delle UU.OO. complesse e semplici dipartimentali con relativi indicatori e target nell'ambito del processo di negoziazione di budget, riportati nell'allegato 1 con riferimento agli obiettivi strategici.

In riferimento alla rappresentazione della programmazione annuale l'OIV, avendo preso visione anche dei documenti elaborati negli anni precedenti, rileva una **maggior completezza** del Piano della Performance 2016-2018 (annualità 2016) rispetto al Piano della Performance 2019 dove, sempre nell'allegato 1 richiamato a paragrafo 8, è riportato un articolato mix di obiettivi operativi, derivati a cascata dagli obiettivi strategici declinati al paragrafo 6 che precede e nel quale sono individuate anche le UU.OO. che contribuiranno al risultato atteso, gli indicatori, la pesatura **dimostrando maggior aderenza perciò ai contenuti minimi di cui si è detto innanzi sia rispetto al Piano 2019 che al Piano 2020.**

2.4 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

Nel documento AORN 2016-2018, all'Albero della Performance è dedicato il paragrafo 7 dove si declinano le prospettive mediante il quale misurare la performance organizzativa (pag.31-32) e viene offerta (pag.33) anche la rappresentazione grafica "**ad albero**", per ciascuna prospettiva e ambito, degli obiettivi strategici che l'AORN intende perseguire nei tre esercizi.

Nel documento AORN 2019, come nel successivo del 2020, nella sezione dedicata all'identità aziendale è ben rappresentato il primo livello dell'albero (mandato istituzionale, mission e vision) mentre gli altri livelli (obiettivi strategici e operativi), trattati nei paragrafi 7 e 8 **scontano i limiti evidenziati ai punti 2.2 e 2.3 che precedono.**

2.5 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Quest'ultima sezione del Piano illustra il collegamento fra la performance organizzativa attesa e la performance individuale dei dirigenti. Si sottolinea, innanzitutto, come gli obiettivi di performance individuale collegati alla performance organizzativa debbano essere declinati essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale; ciò consente di:

- assicurare la coerenza temporale fra le due valutazioni;
- assicurare che la performance individuale venga valutata sulla base di elementi sui quali il valutato ha effettivamente la possibilità di intervenire direttamente evitando, quindi, di collegare tale valutazione ad elementi al di fuori del controllo del valutato (es. impatto).

In questa sezione del Piano devono essere riportati soltanto gli obiettivi individuali dei dirigenti che contribuiscono direttamente agli obiettivi della programmazione annuale mentre la formalizzazione degli obiettivi a tutti dirigenti potrà avvenire secondo le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'OIV auspica che, nel prossimo Piano tale sezione possa essere adeguatamente implementata e che l'assegnazione degli obiettivi ai singoli dirigenti, che attualmente avviene mediante procedure operative non formalizzate ma sufficientemente standardizzate, possa trovare adeguata sistematizzazione nel redigendo SMVP.

L'OIV, auspica altresì che, la riallocazione degli obiettivi strategici alle strutture dirigenziali avvenga non in maniera "automatica", che potrebbe creare situazioni di criticità, bensì mediante una modalità tecnica caratterizzata da "**integrazione e negoziazione**" in maniera tale che gli obiettivi sovraordinati vengano reinterpretati, personalizzati e calati nelle strutture dirigenziali. È questo l'approccio metodologico che correlato all'individuazione di obiettivi specifici e target misurabili maggiormente consente di agganciare i due livelli di performance (organizzativa e individuale) dà enfasi alla prospettiva strategica e assicura la coerenza di sistema.

2.6 I progetti-obiettivo per il personale del comparto

L'OIV ha già avuto modo di raccomandare, nel verbale n.8/2020 di porre in essere ogni iniziativa finalizzata ad evitare una "distribuzione a pioggia" delle quote di produttività agganciandole a obiettivi specifici e di inserire i cd. "progetti speciali", da finanziare con la quota strategica, nel Piano della Performance. Pertanto **raccomanda alla Direzione Strategica di prevedere nel Piano 2021-2023 un'apposita sezione dedicata ai cd "progetti speciali" per il Comparto** che saranno poi rendicontati nella Relazione sulla Performance.

2.7 La valutazione partecipativa

Il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance. Il nuovo articolo 19-bis, infatti, ha introdotto delle innovazioni incidendo sulla disciplina relativa al coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa e prevede che:

- la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa possa avvenire anche "in forma associata";
- individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati";
- impone un vero e proprio obbligo per le amministrazioni di favorire la "valutazione partecipata" e di predisporre sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione;
- dà uno specifico ruolo anche agli "utenti interni" cioè ai settori delle strutture amministrative che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata;
- prescrive la pubblicazione dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti su attività e servizi con cadenza annuale;
- demanda all'OIV la verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione ed impone al medesimo Organismo di tener conto dei risultati sia ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e sia, in particolare, ai fini della validazione della Relazione annuale sulla performance.

Il coinvolgimento di cittadini e utenti nel processo di valutazione della performance, oltre a rispondere al quadro normativo sopra delineato, è funzionale al perseguimento delle finalità intrinseche dei sistemi di valutazione delle prestazioni (performance management). Questi, infatti, non sono dei semplici sistemi informativi interni, ma puntano ad incidere su dimensioni quali l'impatto delle politiche e dei servizi pubblici sulla collettività e la fiducia dei cittadini nelle amministrazioni pubbliche. Attraverso tale coinvolgimento è possibile cogliere i vari significati e la differente rilevanza che i diversi stakeholder attribuiscono ai risultati conseguiti dall'amministrazione.

Gli strumenti a disposizione delle amministrazioni pubbliche per rafforzare il ciclo della performance, migliorandone l'apertura in chiave partecipativa sia al loro esterno che al loro interno, sono molteplici e non si escludono a vicenda: **mappa degli stakeholder, rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, carta dei servizi, partecipazione dei cittadini nelle decisioni, valutazione esterna (partecipativa, attività di controllo o audit professionale), co-produzione di servizi, ecc.**

La valutazione partecipativa deve essere effettuata con cadenza annuale, **pertanto in fase di aggiornamento 2021 del Piano della Performance dovranno essere individuati gli strumenti che l'AORN intende utilizzare per rafforzare il ciclo della performance, migliorandone l'apertura in chiave partecipativa sia all'esterno che all'interno dell'Ente.**

Inoltre, il modello di valutazione partecipativa personalizzato deve essere esplicitato anche all'interno del SMVP. Ne consegue che l'OIV, in sede di espressione del parere vincolante, verificherà la correttezza metodologica e la coerenza con le peculiari caratteristiche ed il livello di maturità dell'amministrazione.

2.8 Collegamento del Piano della Performance con il PTPCT.

La legge n.190/2012 prevede che l'organo di indirizzo di ciascuna Pubblica Amministrazione definisca gli obiettivi strategici, in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, quale contenuto

imprescindibile sia dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale che del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito P.T.P.C.T.).

Sempre la Legge 190/2012 (l'art. 1 co. 8 bis, novellato dal D.Lgs. n. 97/2016) sottolinea la necessità che l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) verifichi la coerenza tra gli obiettivi previsti nel P.T.P.C.T. e quelli indicati nel Piano della performance (P.P.), valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.

Risulta, pertanto, indispensabile uno sviluppo coordinato e sinergico della pianificazione dei processi e delle attività dell'organizzazione pubblica in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della pianificazione economico-finanziaria.

Al fine di facilitare l'implementazione di un chiaro programma di iniziative anticorruzione ben definite, di effettiva misurazione e adeguato monitoraggio e controllo, risulta necessario che le azioni e le misure di prevenzione della corruzione siano traslate, per quanto possibile, in **obiettivi organizzativi**. Solo in tal modo, si può creare un **effettivo collegamento** al *Piano della performance*, con una conseguente correlazione diretta degli obiettivi strategici relativi all'anticorruzione e trasparenza con gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale (in particolare della dirigenza pubblica).

In particolare, le attività svolte dall'organizzazione pubblica per la redazione, l'implementazione e la realizzazione del **P.T.P.C.T.** vanno inserite, così come conferma l'**ANAC**, sotto forma di obiettivi nel **Piano della Performance**, sotto la duplice forma di **obiettivi di performance organizzativa** (art. 8 del d.lgs. 150/2009 novellato dal D.Lgs n.74/2017)⁽⁵⁾ e di **performance individuale** (art. 9 del d.lgs. 150/2009 novellato dal D.Lgs n.74/2017).

Quindi, per quanto riguarda la **performance organizzativa** (vedasi art.8 del D.Lgs 150/2009), l'OIV raccomanda di prevedere nel prossimo **Piano della Performance** dell'AORN:

- obiettivi soggetti a valutazione, correlati all'attuazione dei piani e delle misure di prevenzione della corruzione, misurando l'effettivo grado di attuazione degli stessi, nel rispetto delle fasi e delle tempistiche prefissate;
- obiettivi correlati all'incremento delle relazioni (dal punto vista quantitativo e qualitativo) con gli *stakeholders* di riferimento (cittadini, utenti e i destinatari dei servizi), anche mediante lo sviluppo di forme di partecipazione, collaborazione e ricerca di *feedback* strutturati sui servizi erogati.

Per quanto concerne la **performance individuale** (art. 9 del D.lgs 150/2009), la Direzione Strategica dell'AORN avrà cura di attribuire degli obiettivi al **RPCT**, ai **dirigenti apicali** in base alle attività che svolgono per prevenire il rischio corruttivo (secondo quanto previsto dal d.lgs. 165/2001), ai **referenti del responsabile della corruzione** (qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale) come ad esempio il rispetto sistematico delle azioni previste e necessarie per garantirne la conformità alle norme in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

2.9 Standard di qualità dei servizi con riferimento alla percezione dell'utenza

Gli standard di qualità (art. 11 d.lgs. 286/1999) esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi. Per ciascun servizio erogato all'utenza sono individuate diverse dimensioni della qualità (tra cui tempestività, accessibilità, trasparenza ed efficacia) e relativi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito un valore programmato. In caso di violazione degli standard sono previste per gli utenti procedure di reclamo, richieste di indennizzo e azioni collettive (class action).

Con la delibera CIVIT 5 gennaio 2012, n. 3, sono state approvate le "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici", emanata ai sensi degli articoli 13, comma 6, lettera f), e 28 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che fornisce indicazioni ulteriori relativamente al processo

di definizione degli standard di qualità dei servizi, integrando quanto contenuto nella delibera n. 88/2010 dell'ANAC recante "Linee guida per la definizione degli standard di qualità".

Gli obiettivi di performance devono determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi (D.lgs. n. 150/2009, art. 5, c. 2). In tal senso la tematica ha trovato spazio nell'ambito dei requisiti del **Piano della Performance** perchè gli standard di qualità dei servizi devono essere coerenti con gli obiettivi e i relativi indicatori.

Per definire gli standard di qualità, che devono trovare la loro necessaria pubblicizzazione nelle carte dei servizi, è necessario predisporre un'accurata mappatura dei servizi.

La qualità del servizio rappresentata nel Piano della Performance è misurata attraverso il grado di raggiungimento, per ciascun indicatore, dei "valori programmati".

I valori programmati vanno definiti sulla base di confronti con realtà analoghe e con i risultati precedentemente ottenuti dalla stessa amministrazione. Attraverso i valori programmati si inseriscono gli obiettivi di miglioramento. Tali obiettivi possono trasformarsi in standard di servizio solo dopo un loro consolidamento.

Tali informazioni costituiscono obbligo di trasparenza per una corretta ed esaustiva comunicazione verso gli stakeholder delle Aziende del SSN.

Suggerimenti e raccomandazioni:

L'OIV **raccomanda** di prevedere nell'ambito del Piano della Performance 2021 una apposita sezione dedicata alla **mappatura dei servizi** e alla **definizione degli standard di qualità** dell'AORN.

Nella Relazione sulla performance vanno riportate info sui risultati in tema di standard di qualità dei servizi (Del. n. 3/2012 CIVIT).

2.10 Monitoraggio periodico del Piano della Performance

Il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi individuati costituisce la prima verifica dell'efficacia raggiunta dalla struttura, sostanziandosi nell'osservazione e nel controllo tesi a verificarne l'andamento nel tempo, a raccogliere sistematicamente i dati più rilevanti, elaborarli, interpretarli ed esporli al fine di ottenere informazioni utili al miglioramento dell'attività. Esso consente infatti di misurare lo sviluppo dei processi gestionali e di esaminare le attività al fine di prevenire anomalie all'interno del processo gestionale dando la possibilità di porre in essere le opportune azioni correttive.

Suggerimenti e raccomandazioni: Nel rispetto dell'art.4 del DLGS n.150/2009 il ciclo della performance dell'AORN deve prevedere una fase di monitoraggio intermedio finalizzata alla verifica dello stato di avanzamento della performance in tutte le sue articolazioni e all'adozione di eventuali interventi correttivi.

Tale monitoraggio darà conto dello stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno e dovrà concludersi entro il 15 luglio in maniera tale che gli esiti possano essere restituiti ai responsabili di struttura in tempo utile per attivare eventuali azioni correttive e condivisi con l'OIV siano trasfusi in uno specifico rapporto. La pubblicazione di un autonomo rapporto semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance è peraltro prevista dall'art. 10, comma 4, del d.lgs. 33/2013.

Le modalità e la tempistica del monitoraggio dovranno essere illustrate nel redigendo SVMP.

L'OIV evidenzia che questo Organismo si è insediato solo in data 16 aprile 2020 e, da quanto ha potuto sinora rilevare in sede di relazione sulla performance 2019 e attestazione sulla trasparenza elaborata nel giugno 2020, ad oggi non tutte le criticità monitorate appaiono risolte .

3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'OIV qui costituito, sin dal momento del suo insediamento, ha condiviso con la Direzione Strategica aziendale dell'AORN e le strutture di supporto all'Organismo la necessità di redigere e approvare, in tempi brevi, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto all'art.7 del DLGS n.150/2009, come modificato da DLGS n.74/2017 e dalle Linee guida n.5 elaborate nel Dicembre 2019 dal Dip. F.P. per accompagnare le Amministrazioni nella costruzione dei sistemi.

L'AORN, pur non avendo sinora adottato un documento che possa configurarsi come un corpus organico rappresentativo del sistema di misurazione e valutazione della performance e delle regole che disciplinano sia la valutazione dei dirigenti e del personale del comparto che l'attribuzione delle premialità collegate alle performance, ha standardizzato una procedura di valutazione, annualmente descritta in una apposita sezione della Relazione sulla Performance, che consente - nelle more di più adeguata regolamentazione - di gestire in maniera **sufficientemente corretta e accettabile** il ciclo della performance e il processo di valutazione e partecipazione alle premialità anche mediante l'utilizzo di apposite schede di valutazione (per la dirigenza e il comparto) che sono state approvate in uno al Piano della Performance 2016-2018 con delibera n.369 del 4.8.2016.

Le criticità emerse nella procedura di valutazione in uso sono state immediatamente segnalate dall'OIV alla struttura di supporto nel corso delle sedute tenutesi nell'anno 2020.

L'OIV non ha mancato di fornire specifiche raccomandazioni per l'elaborazione del SMVP proponendo anche un'analisi comparativa dei SMVP adottati in altre strutture sanitarie ed autorevoli studi in materia svolti a livello universitario che sono stati segnalati e/o messi a disposizione degli uffici nella seduta dell'OIV n.9 del 25 settembre 2020.

In particolare, con riferimento all'assegnazione degli obiettivi dirigenziali nell'ambito della procedura di budget operativo annuale, ha raccomandato - e ribadisce in questa sede - all'Amministrazione di **formalizzare l'approvazione del budget a conclusione del processo di negoziazione con apposito provvedimento al fine di dare certezza temporale alla conclusione del processo e all'elenco delle strutture organizzative che interessate dal processo di budget operativo.**

Inoltre, qualora in corso di anno vi sia avvicendamento nella direzione delle strutture interessate al processo di budget, raccomanda all'Amministrazione di provvedere alla riassegnazione degli obiettivi già negoziati per l'anno in corso al nuovo responsabile di struttura che ne assumerà la responsabilità di conseguimento per la frazione d'anno di sua competenza.

L'OIV in merito rileva, peraltro, che alcune delle criticità rilevate in fase di valutazione devono essere risolte senza indugio e, in disparte, auspica un tempestivo recepimento da parte degli uffici aziendali delle raccomandazioni e suggerimenti diffusamente esposti nel corso delle varie sedute dell'Organismo; tanto nell'ottica di un graduale ma significativo miglioramento del complessivo sistema valutativo in funzione di un recupero di maggiore produttività ed efficienza".

In particolare l'OIV raccomanda di prestare attenzione ed evitare:

- incongruenze nella pesatura dei singoli fattori di valutazione utilizzati dai dirigenti e quella formalizzata nel percorso di valutazione standardizzato che, di fatto, costituisce temporaneamente il SMVP aziendale, e delle relative schede-tipo allegate ad esso;
- incertezza nella costruzione di obiettivi in termini di target, apparendo così difficilmente riconducibile a risultati tangibili espressione di condizioni di miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;
- incertezze nell'ambito della valutazione declinazione delle competenze individuali e dei comportamenti attesi (performance individuale)

4. Infrastruttura IT a supporto del Ciclo della Performance

Da quanto emerso in fase di valutazione della performance 2019 non risulta che l'AORN abbia fatto uso di sistemi IT a supporto del processo di individuazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi strategici e operativi indicandone le motivazioni.

Il fatto che il processo di individuazione, monitoraggio, revisione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi sia gestito manualmente rappresenta una sensibile criticità rispetto alla fluida e corretta esplicazione del ciclo della performance. L'attivazione di un sistema informativo relativo alla programmazione ed attuazione delle attività istituzionali risulta rilevante in un'ottica di monitoraggio andamentale ed indispensabile per diversificare e migliorare le possibili tipologie di obiettivi/indicatori di performance (indicatori fisici, finanziari, di risultato ecc.).

A parere dell'OIV, considerata la complessa articolazione organizzativa dell'Ente e l'elevato numero di dipendenti interessati al processo di assegnazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance (oltre 1.000) **l'informatizzazione del Ciclo della Performance** (costruzione del Piano della Performance, monitoraggio, revisione del budget, valutazione, rendicontazione) **dell'AORN è una esigenza non rinviabile** al fine di garantire la tracciabilità e la speditezza delle diverse fasi di pianificazione/programmazione, assegnazione obiettivi, monitoraggio, revisione, rendicontazione e valutazione.

Contabilità analitica.

Dai colloqui intercorsi con la Dirigente del Controllo di Gestione si evince la presenza di un sistema minimale di contabilità analitica informatizzato caratterizzato da ampi margini di potenziale implementazione anche al fine di creare un panel di indicatori gestionali in grado di misurare l'efficienza delle strutture e l'efficacia dei processi amministrativi, che consenta agevoli raffronti tra i risultati conseguiti in diversi periodi temporali e possa garantire un più adeguato supporto al processo decisionale strategico.

Suggerimenti e raccomandazioni

Appare pertanto improcrastinabile:

- implementare l'interoperabilità tra i diversi sistemi informativi gestionali (contabilità, personale, documentale) sviluppando funzionalità dedicate alla programmazione/controllo, sia fisico che finanziario, delle attività che funga da base dati anche per la gestione del ciclo della performance.
- adottare un regolamento di contabilità analitica;
- adottare un regolamento del processo di budget.

5. Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance

Dall'esame della documentazione agli atti dell'OIV risulta un livello di integrazione sufficientemente adeguato tra gli obiettivi strategici e operativi e le risorse finanziarie desunte dal sistema di bilancio e di contabilità economico-patrimoniale.

L'OIV, tuttavia, conferma la **necessità di rafforzare il livello di integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio**; difatti, costituendo il piano della performance il momento di sintesi di obiettivi strategici individuati nell'ambito degli strumenti di programmazione e di traduzione degli stessi in obiettivi gestionali, è opportuno che il sistema informatico a supporto del ciclo della performance preveda l'interoperabilità con il sistema informatico di gestione della contabilità economico-patrimoniale.

Va peraltro ribadito in questa sede che le modifiche apportate dal d.lgs. 74/2017 hanno significativamente rafforzato tale legame; per tutti si richiama l'art. 5 del d.lgs. 150/2009 laddove

viene prescritto alle amministrazioni di definire gli obiettivi *“in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196”*.

6. Attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione.

6.1 Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Con delibera n.75 del 31.01.2020 è stato approvato il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Non risulta aggiornato sul sito istituzionale: *“Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance”* così come previsto ai sensi della delibera Civit n.23/2013

In esecuzione del piano di efficientamento approvato con delibera n.133 del 23.03.2017 risultano approvati:

- il Regolamento per il contrasto dei fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo;
- il Codice di Comportamento dell'AORN;
- il Regolamento in materia di incompatibilità e di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali.
- il Piano di Rotazione nelle aree di rischio corruzione e in tutte le macrostrutture aziendali;
- il Regolamento dell'Ufficio di Pubblica Tutela;
- il Piano della Comunicazione 2020-2022.

Disciplina del conflitto di interessi

L'OIV, pur avendo preso atto che all'art.11 del Regolamento aziendale sulle incompatibilità, approvato nel 2014, e agli artt.6-7 del Codice aziendale di comportamento, approvato sempre nel 2014, sono state declinate alcune tipologie di situazioni che determinano conflitti di interesse, anche in relazione al mancato aggiornamento dei predetti documenti e all'assenza di specifica modulistica allegata a questi, raccomanda l'adozione di una disciplina di dettaglio (regolamento aziendale) in materia di conflitto di interessi, che fornisca alle articolazioni organizzative aziendali indicazioni, orientamenti e modulistica che renda certa e agevole l'applicazione delle norme legislative e regolamentari in materia, anche con riferimento alle sperimentazioni cliniche (cfr. pag.15, all.1 al Piano Aziendale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza).

Pertanto, l'AORN stessa, richiamando espressamente il PNA 2019, ha ricompreso la disciplina del conflitto di interessi nell'elenco delle principali misure di prevenzione da adottare (cfr. pag.21 Piano Triennale di Prevenzione AORN approvato con Del.n.75/2020).

Suggerimenti e raccomandazioni: L'OIV, alla luce della documentazione sopra elencata:

- giudica positivamente il livello di implementazione dei regolamenti aziendali finalizzati a promuovere l'Integrità e la Trasparenza.
- raccomanda un periodico e sistematico aggiornamento degli atti regolamenti adottati.
- raccomanda l'adozione di una disciplina di dettaglio per la gestione dei conflitti di interesse con allegata modulistica.
- raccomanda l'adozione di un regolamento sulle sperimentazioni cliniche (*previsto nel Piano aziendale anticorruzione 2020*).

6.2 Obblighi di pubblicazione

A seguito della verifica diretta sul sito istituzionale, attraverso l'utilizzo di supporti informatici e seguendo i criteri indicati dall'Anac per rendere omogenei i processi di verifica, con particolare riferimento alla struttura della sezione *“Amministrazione trasparente”* risulta che la stessa non è ancora del tutto allineata a quanto previsto dalla griglia allegata alla deliberazione n. 213/2020 ANAC.

La rilevazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione condotta sui dati, le informazioni ed i documenti inseriti sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" e riferibili alla griglia ha riscontrato un **buon grado di assolvimento degli obblighi**, evidenziando soltanto la necessità di alcune opportune implementazioni relative alla Sezione "Performance" e nello specifico relativamente alla comunicazione alla Funzione Pubblica – Sezione Anagrafe delle Prestazioni- degli incarichi ai consulenti esterni (che al 21.07.2020 risultava in itinere, come comunicato dalla Responsabile della Trasparenza in fase di redazione della scheda di sintesi annuale).

Suggerimenti e raccomandazioni: L'OIV ribadisce la necessità di migliorare le procedure di comunicazione all'Anagrafe delle Prestazioni.

L'Amministrazione dell'AORN:

- ha individuato misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", suscettibile di opportune implementazioni;
- ha individuato nella sezione Trasparenza del PTPC i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013.
- non ha disposto filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della sezione AT.

Suggerimenti e raccomandazioni: In conclusione, nel suo complesso l'infrastruttura appare sufficientemente in grado di garantire il rispetto delle indicazioni di legge, permanendo però alcune criticità soprattutto per quanto riguarda la completezza della sezione "amministrazione trasparente" che l'OIV raccomanda di risolvere al più presto.

7. Definizione e gestione degli standard di qualità

Gli standard di qualità (art. 11 d.lgs. 286/1999) esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi. Per ciascun servizio erogato all'utenza sono individuate diverse dimensioni della qualità (tra cui tempestività, accessibilità, trasparenza ed efficacia) e relativi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito un valore programmato. In caso di violazione degli standard sono previste per gli utenti procedure di reclamo, richieste di indennizzo e azioni collettive (class action).

Per lo stato dell'arte sulla mappatura dei servizi, sull'individuazione e pubblicizzazione degli standard di qualità e sulle relative raccomandazioni dell'OIV si rinvia al paragrafo 2.9 che precede.

L'Amministrazione ha approvato il regolamento di Pubblica Tutela e predisposto il modulo per la gestione dei reclami. Entrambi sono pubblicati sul sito istituzionale.

Non risulta elaborato e pubblicato un report annuale sulla gestione dei reclami e sull'applicazione del regolamento di Pubblica Tutela.

Suggerimenti e raccomandazioni: La ricerca e l'attuazione di soluzioni organizzative efficaci per la gestione dei reclami e della customer satisfaction è una necessità che l'amministrazione è chiamata a risolvere, anche a motivo del più stretto collegamento che il legislatore pone tra attuazione del ciclo della performance, standard di qualità e giudizi dell'utenza (es.: art. 19-bis d.lgs.150/2009).

Si suggerisce infine di procedere annualmente ad almeno una indagine distintamente su:

- stato di benessere organizzativo;
- customer satisfaction con annessa valutazione della procedura di gestione dei reclami;
- condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico;

anche al fine di consentire alle strutture preposte (in particolare il CUG, previsto dall'art. 57 d.lgs. 165/2001) di individuare soluzioni idonee laddove emergano criticità significative.

8. Sistema dei controlli: controlli di regolarità amministrativa e contabile

L'OIV, in relazione alle cautele richieste in questa fase di diffusione della pandemia COVID_19 nel nostro Paese, ha ritenuto opportuno evitare l'attivazione di procedure di audizione dei responsabili degli uffici in ordine allo stato del sistema dei controlli interni ed ha richiesto alla struttura di supporto di acquisire relazioni sintetiche che dessero evidenza della tipologia e del volume dei controlli effettuati nell'anno 2019 dalle singole UU.OO. A riscontro sono state prodotte due relazioni distinte: una redatta in data 27.10.2020 dalla Dr.ssa Covino e dalla Dr.ssa Niro (all.sub A) e inerente i controlli interni attivati dalle UU.OO.CC. Gestione Risorse Umane, Acquisizione beni e servizi-Manutenzione-Servizi Informativi e ICT, Formazione, Gestione Economico-Finanziaria; l'altra dal Dr. Guetta sui controlli amministrativo-contabili attivati dalla UOC Economico-Finanziaria che, tra l'altro, da conto anche dell'andamento periodico dell'**indice di tempestività dei pagamenti** (all. sub B).

Esaminata la predetta documentazione, l'OIV **considera soddisfacente la tipologia dei controlli declinati**, che si presentano ampiamente diversificati e certamente in grado di garantire un efficace presidio delle procedure amministrativo-contabili **se effettuati in numero congruo rispetto al volume complessivo delle procedure interessate e con adeguata periodicità**.

Suggerimenti e raccomandazioni: Alla luce di quanto sopra esposto l'OIV raccomanda di integrare la rappresentazione della tipologia dei controlli svolti con ulteriori informazioni che consentano di avere contezza della tipologia (individuazione di parametri) della quantità (anche in forma percentuale), nonché della periodicità degli stessi. In proposito si suggerisce l'adozione di un regolamento sui controlli interni.

10.12.2020

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Presidente: F.to Dott.ssa Teresa Meinardi

I Componenti: F.to Dr.ssa Giuseppina Fiocco

F.to Dr. Giovanni Bernardino Chiarelli