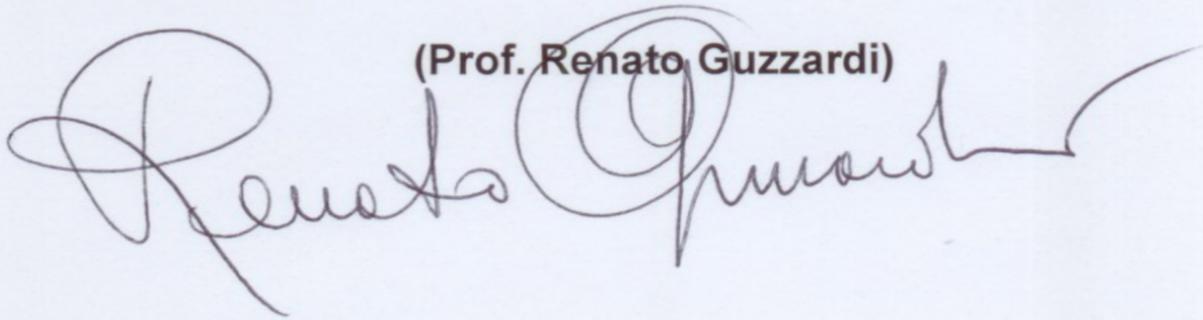


**NAVS ASP di Crotone**

**Relazione del Presidente del NAVS sul funzionamento complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni  
(ai sensi del D.Lgs. 150/2009, art. 14, comma 4, lettera a)**

**(Prof. Renato Guzzardi)**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Renato Guzzardi', written in a cursive style. The signature is positioned below the printed name.

Aprile 2017

**Relazione del NAVS sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,  
trasparenza e  
integrità dei controlli interni (ai sensi del D.Lgs. 150/2009, art. 14, comma 4, lettera a)  
NAVS ASP di Crotone**

**Premessa**

La presente relazione è finalizzata a relazionare in merito alla normativa dettata dal D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. presso l'ASP di Crotone in merito al sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni<sup>1</sup>.

Il NAVS dell'ASP di Crotone periodicamente informa il Direttore Generale sull'andamento delle performance aziendali, con particolare riferimento alla Performance organizzativa ed alla Performance individuale dei dirigenti. Inoltre redige Relazioni sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, sulla Relazione annuale della Performance sulla completezza del sistema della Trasparenza ed Integrità, nonché sulla consistenza dei premi da erogare ai dirigenti ed al personale del comparto in relazione ai risultati conseguiti. La relazioni di cui sopra sono pubblicate sul sito dell'ASP di Crotone nella Sezione dedicata all'OIV se istituzionalmente sono previste come comunicazioni obbligatorie.

L'ASP di Crotone, in coerenza delle disposizioni normative emanate dalla Regione Calabria in merito alle modalità ed ai metodi di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed alla Performance Individuale del personale, ha adottato specifici Regolamenti interni in materia che allo stato attuale costituiscono uno strumento evoluto di "Governo" del sistema con l'adozione di un Sistema di Budget multidimensionale basato sulla Balanced-Score-Card che in assenza di disposizioni normative diverse costituisce uno strumento avanzato di formulazione e definizione delle schede di Budget di primo e secondo livello. L'ASP ha altresì approvato e reso operativo un sistema di valutazione individuale di tutto il personale predisponendo specifiche schede di valutazione articolate per Dirigenti titolari di struttura, Dirigenti e Personale del Comparto. L'azienda assegna con meccanismo a cascata, già dal 2016, obiettivi individuali a tutto il personale, nessuno escluso, che costituiscono linea guida essenziale per i comportamenti del personale nel perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi indicati nei Piani triennali della Performance che l'Azienda adotta sistematicamente ogni anno nei tempi previsti.

La relazione che illustreremo in seguito, sintetizza e conclude le attività di monitoraggio del NAVS sistematicamente opera sul sistema della performance e viene comunque predisposta in un'ottica di miglioramento continuo dell'intero sistema.

Inoltre fornisce un giudizio sintetico sulla coerenza delle metodologie e sulle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Delibere dell'ANAC (ex CIVIT), secondo un formato snello, chiaro e di facile intelligibilità, rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

**Performance organizzativa e individuale**

L'AZienda ha adottato con modifiche le linee guida proposte dalla regione Calabria relative alla Performance Organizzativa ed alla Performance Individuali. Il documento adottato risulta adeguati rispetto a quanto previsto dal quadro normativo vigente, ed in merito ai contenuti è corretto, comprensibile, esaustivo e rispetta la multidimensionalità del sistema sia a livello organizzativo sia individuale.

Per la misurazione della performance organizzativa l'ASP ha scelto di adottare, coerentemente con la Delibera 89/2010 CIVIT la metodologia Balanced Scorecard (BSC), al fine di garantire la visione multidimensionale della programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance. Il Cruscotto degli indicatori viene elaborato per consentire agli amministratori ed agli stakeholders di monitorare il livello di performance atteso e realizzato.

Nel documento del sistema di misurazione e valutazione sono specificati i criteri di individuazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target e l'impatto che le aree strategiche individuate devono generare rispetto ai bisogni della collettività e del territorio da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione vengono implementati e costantemente aggiornati così da fornire report per una visione completa e dettagliata del Ciclo di Gestione della Performance nelle sue varie fasi: pianificazione strategica, programmazione operativa, misurazione e controllo, valutazione e rendicontazione trasparente.

La diffusione del documento approvato è avvenuta correttamente e le linee generali del sistema risultano essere coerenti con le caratteristiche distintive dell'organizzazione che vengono illustrate nell'introduzione al sistema stesso. Infatti attraverso quest'ultimo si tende alla valorizzazione del contributo del personale, al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e allo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.

Il sistema va considerato come un fondamentale strumento di gestione del personale in quanto fornisce informazioni sistematiche utili per pianificare e realizzare interventi di sviluppo professionale, la formazione, la mobilità interna ed esterna in funzione di un costante sviluppo organizzativo orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all'interno della organizzazione;
- motivare i dipendenti al miglioramento continuo.

### ***Il modello organizzativo e di funzionamento***

Il modello organizzativo e di funzionamento e la relativa architettura del sistema dei controlli sono stati debitamente resi noti all'intera struttura dell'ASP con l'adozione dell'Atto Aziendale. Tutte le fasi di implementazione dei dati e di produzione dei report sono agevolate dalle applicazioni informatiche che con accessi di varia tipologia consentono la produzione delle schede individuali di assegnazione degli obiettivi, la rilevazione infrannuale e finale dei target, la produzione di report differenziati per destinatari. Il processo di gestione del Ciclo della Performance è seguito dal servizio Controllo di Gestione, posto al controllo e alla corretta esecuzione dei monitoraggi infrannuali degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente. Il servizio comprende inoltre tutte le attività del Controllo di Gestione così da garantire la migliore integrazione tra le strutture dell'ente e le varie fasi del ciclo della performance.

-Pianificazione Strategica e Programmazione operativa: l'ufficio si occupa di predisporre tutte le informazioni necessarie a supportare la pianificazione strategica e la programmazione operativa. Per quanto riguarda la fase di pianificazione vengono effettuate analisi del contesto istituzionale, esterno ed analisi SWOT, studio delle risorse economiche. Il supporto della programmazione operativa avviene mediante incontri con le differenti aree della struttura, valutazione circa la fattibilità degli obiettivi e relativo collegamento con il Sistema incentivante.

-Monitoraggio: la tempestività della raccolta dei dati relativi allo stato di raggiungimento dei piani e dei programmi è fondamentale per garantire agli organi un'adeguata analisi

-Misurazione e rendicontazione: la performance conseguita risulta dall'elaborazione attraverso specifici indicatori (economico-finanziari, risultato, personale) e sistemi di report differenziati per soggetto o destinazione (target raggiunti, obiettivi strategici o operativi). Il sistema di elaborazione dati epidemiologici e di attività fornisce, inoltre, un adeguato supporto alle attività svolte dal NAVS tracciando e conservando tutta la documentazione prodotta.

### ***Pianificazione strategica***

Il livello di commitment nell'attività di analisi strategica è adeguato e sufficiente per l'impostazione della fase di pianificazione. Si riscontra un buon coinvolgimento dei soggetti interessati: Il Direttore Generale, il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario, la dirigenza e il NAVS.

Con riferimento alla tempistica, il processo di pianificazione è stato correttamente avviato nei tempi congrui per garantire il rispetto della scadenza fissata dalla normativa per l'approvazione da parte del Direttore Generale del piano della performance triennale.

Il processo di pianificazione è accompagnato dall'impiego di SWOT Analysis fondamentali per valutare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di ogni progetto connesso al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, nella definizione della Mappa Strategica e del Cruscotto degli Indicatori degli obiettivi strategici triennali ed infine con la predisposizione del Piano Triennale della Performance.

Il coinvolgimento degli Stakeholder esterni è avvenuto mediante prassi consolidate ma limitate al rapporto con la rappresentanza negli organi degli Stakeholder di riferimento sia in fase di analisi propedeutica alla pianificazione che in fase di pianificazione stessa. Per la prima volta però l'Ente ha organizzato un'indagine di customer satisfaction interna "Benessere Organizzativo" i cui risultati sono stati pubblicati.

L'Azienda ha garantito un adeguato livello di coerenza tra le aree strategiche, la missione dell'Azienda e le politiche desumibili dai documenti di programmazione politico finanziari. Le modalità di definizione degli outcome sono metodologicamente corrette basate anche sulle analisi di contesto e soprattutto sullo studio dell'andamento della strategia sulla base di quanto rendicontato nelle precedenti relazioni sulla performance

L'individuazione degli obiettivi strategici è in linea con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione e si adattano inoltre al processo di rolling che prevede la contestualizzazione degli stessi dal triennio all'anno. Ad ogni obiettivo corrisponde un target di raggiungimento che viene fissato sulla base delle attività di pianificazione e di confronto e studio dei risultati dell'anno precedente.

#### ***Il Piano della performance e documenti correlati.***

Analizzando il piano della performance si rileva un adeguato livello di compliance del documento e di adeguatezza metodologica, comprensibilità, esaustività dei contenuti. Si rileva una corretta applicazione della metodologia sfruttata per l'analisi delle aree strategiche, degli outcome, degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, inoltre gli obiettivi strategici e operativi sono trasversali a più unità organizzative.

Il documento risulta pubblicato e facilmente accessibile tramite la pagina web "Performance" della sezione "Amministrazione Trasparente" presente nel sito istituzionale. E' caratterizzato da un opportuno bilanciamento tra il documento principale e gli allegati, tutte le sezioni sono complete e rispettano il livello di dettaglio richiesto.

I documenti correlati sulla trasparenza e prevenzione della corruzione sono stati prodotti nei termini sono completi ed esaustivi e perfettamente correlati con il Piano della Performance

#### ***Monitoraggio e reporting***

Nel corso del 2016 il grado di attuazione degli obiettivi strategici e operativi è stato misurato periodicamente così come definito dal sistema di valutazione, le rilevazioni sono state eseguite da ciascun valutatore, includendo anche le sedi periferiche con i riferimenti temporali. I risultati emersi sono stati resi noti all'intera struttura:

L'intero processo di monitoraggio è si è rivelato particolarmente utile per valutare e riesaminare la programmazione e procedere all'aggiornamento degli stessi obiettivi.

#### ***Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane***

La stretta coerenza tra la performance organizzativa ed individuale garantita dal processo di "cascading" rende fondamentale la lettura integrata dei vari ambiti. Infatti, come illustrato nel sistema di misurazione e valutazione, le retribuzioni di risultato e gli importi di produttività individuale si compongono di una parte collegata ai risultati degli obiettivi strategici dell'Ente (personale dirigente), una seconda parte relativa alla performance dell'Area di appartenenza (personale dirigente e non).

Il momento della valutazione rispetta i requisiti definiti dal Sistema e dalla Metodologia di valutazione delle Risorse Umane e quindi dalla integrazione di valutazioni quantitative (obiettivi e risultati) e qualitative (competenze/capacità).

Nell'attività di valutazione viene seguito un processo a cascata coerentemente a quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione così come indicato nei documenti predisposti dalla Regione.

L'attribuzione dei premi sottende, evidentemente, al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione della Relazione della performance da parte del NAVS.

### ***La Relazione sulla Performance***

Il processo di predisposizione della Relazione sulla Performance è stato correttamente seguito includendo la partecipazione del NAVS e rispettando il termine di legge, comprensibile ed esaustiva: i risultati di performance raggiunti nel 2015 sono chiaramente sintetizzati anche mediante grafici e tabelle coerenti con i contenuti del piano della performance. I report sono suddivisi per aree strategiche che riassumono i livelli di raggiungimento della performance di ciascun obiettivo strategico e operativo.

### ***Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento***

L'Organismo di valutazione considera positivamente l'impianto del sistema dei controlli e delle modalità di funzionamento del ciclo della performance rilevandoli congrui con le esigenze dell'ASP e con quanto previsto dalla normativa.

Dall'analisi del ciclo di gestione della performance emergono alcune aree di criticità sulle quali l'Ente deve intervenire e elementi di forza che devono essere mantenuti o consolidati.

-L'ASP in un'ottica di integrazione deve inserire maggiormente studi, analisi ed informazioni provenienti da tutte le strutture interne dell'Ente e dalle altre procedure di controllo o di produzione di report.

-In merito all'aggiornamento e alla diffusione della conoscenza relativa al ciclo di gestione della performance si ritiene importante la continuazione del percorso già intrapreso negli anni precedenti mediante la redazione delle prassi operative e la partecipazione allo stato avanzamento degli obiettivi con strumenti di project management.

-Si ritiene necessario consolidare le prassi di realizzazione di indagini di customer satisfaction a tutti gli ambiti e servizi dell'ASP e garantire un crescente coinvolgimento degli stakeholder.

Aprile 2017

(Prof. Renato Guzzardi)

