



SOCIETÀ DELLA SALUTE
delle zone Amiata Grossetana,
Colline Metallifere e Grossetana

**Relazione sul funzionamento complessivo del
sistema di valutazione, trasparenza e integrità
dei controlli interni**

CICLO PERFORMANCE 2021-2023

26/04/2022

Il Nucleo Di Valutazione

Angelo ruggiero

1. PRESENTAZIONE

La presente relazione è il documento in cui vengono riportati i risultati dell'attività di monitoraggio degli elementi del ciclo della performance relativo all'anno 2021 della SdS COeSO. L'ottica è quella di permettere all'Ente di orientare e, quindi, adottare le azioni volte a rimuovere le eventuali criticità presenti e, più in generale, a consentire un miglioramento continuo e/o una manutenzione nel tempo di quanto necessario per un corretto funzionamento del ciclo della performance e per un reale supporto ai processi di governance.

Il presente documento è basato su quanto previsto:

- dall'art. 14, co. 4, lett. a, D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- dalla Delibera CIVIT/ANAC 23/2013 "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)"
- dal Regolamento per la disciplina del Nucleo di Valutazione (N.D.V.) di COeSO, approvato con verbale della Giunta esecutiva del 12/10/2018, che attribuisce allo scrivente la funzione di "*c) monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso*" (art. 2, par. 1, lett. c del regolamento)

Corre l'obbligo di specificare, in premessa, come l'anno 2021 è stato caratterizzato:

- a) dalla radicale rivisitazione dell'intero ciclo della performance presso il COeSO, basato sull'approvazione dei seguenti documenti, utilizzati quale presupposto per le valutazioni di cui ai par. seguenti:
1. PIS - Piano Integrato di Salute 2020-2022 Area Grossetana (Grossetana, Amiata, Metallifere) approvato dall'Assemblea COeSO nella seduta del 25/08/2020 e successivo Aggiornamento 2021
 2. PSO - Piano di Sviluppo Organizzativo 2021-23, approvato con Delibera di Giunta esecutiva n° 3-2021 del 03/02/2021
 3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021, approvati con delibera della Giunta esecutiva n° 8-2021 del 20/05/2021 previa:
 - attivazione nel mese di aprile 2021 della procedura di confronto sindacale prevista dai CCNL applicati sui criteri generali del Sistema stesso, conclusa senza rilievi in data 13/04/2021 come attestato da apposito verbale sottoscritto dalle parti
 - formalizzazione di parere favorevole dello scrivente NDV rilasciato in data 22/02/2021
 4. Piano della Performance 2021-2023 approvato con la medesima delibera di cui al punto precedente

Per questo, il ciclo 2021 si è caratterizzato come un anno di "transizione" verso un più efficiente approccio alla gestione della performance.

- b) dallo stato di emergenza sanitaria che ha investito pesantemente l'intero Paese e che non può non essere tenuto in considerazione ai fini della valutazione di cui trattasi. Più in generale, per quanto di diretto impatto per l'azione di COeSO, si osserva come l'emergenza abbia continuato a rendere temporaneamente in alcuni periodi inattuabile e comunque, più in generale, difficoltoso il proseguimento di alcuni servizi o progetti (ad es., specifiche progettualità che prevedevano il coinvolgimento in presenza di cluster di utenti); in considerazione di ciò, l'Ente ha comunque mostrato un'ottima capacità di adattamento, organizzando la propria operatività e rimodulando le modalità organizzative, le attività, le tempistiche e le priorità

Infine, pur essendo focalizzata sull'anno precedente, la presente Relazione non può non dare notizia di quanto si è constatato e verificato negli ultimi mesi (ad es., con riferimento all'avvio dell'operatività del CUG, all'avvio delle attività di revisione delle misure anticorruzione, all'aggiornamento del SMVP....).

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

Il processo ha preso avvio dai due documenti di programmazione strategica di cui al cap. precedente (PIS e PSO) in cui gli Organi della SdS hanno tracciato la via per lo sviluppo della performance organizzativa dell'Ente.

Sulla base dell'attività condotta, è emersa una adeguata sinergia tra i diversi documenti di programmazione e gli strumenti attivati per la misurazione e valutazione della performance.

Nel processo di definizione degli obiettivi, indicatori e target poi confluiti nel Piano della performance 2021, si è avuto modo di constatare:

- a) un approccio estremamente semplificato e logico dell'assetto degli obiettivi a tutti i livelli, ma in particolare di quelli operativi definiti per l'attuazione di quelli strategici;
- b) la definizione degli obiettivi di trasparenza ed anticorruzione inseriti nel Piano della performance (in proposito, si rinvia al successivo cap. 4)
- c) con riferimento al sistema degli indicatori, l'utilizzo di misure qualitative e quantitative, considerando (ove disponibili) le baseline di partenza per la definizione dei target.

A livello "sistemico" deve comunque rilevarsi quanto segue.

In relazione al sistema degli indicatori e relativi target, l'impianto complessivo potrebbe essere migliorato con il progressivo inserimento di indicatori di tipo outcome o d'impatto, da collegare direttamente agli obiettivi strategici.

Com'è noto, la misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati, avendo come finalità l'avvio di azioni correttive volte, possibilmente, al rispetto del target atteso.

In coerenza con le previsioni normative, il SMVP 2021 di COeSO prevedeva la realizzazione di un monitoraggio intermedio con cadenza semestrale (nel 2021 gestito nel mese di settembre anche per via della ritardata approvazione del Piano performance).

Ciascuna AO ha provveduto quindi a compilare le schede che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree; è stato quindi predisposto, sulla base delle risultanze delle prime, il report di Ente per monitorare l'andamento degli obiettivi di COeSO nel suo complesso. I dati esplicitati nelle schede sono stati validati dal Dirigente della UF per le AO di produzione, dal Direttore della SdS per le AO di staff. Ciò premesso, dopo aver analizzato le risultanze dei report di Area organizzativa, e il quadro riepilogativo (a livello di obiettivi strategici ed operativi) dei risultati di Ente conseguiti in relazione ai livelli di performance programmati, lo scrivente NDV ha reso in data 28/09/2021 parere positivo ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/2009.

Il verbale di monitoraggio ed il parere espresso sono stati portati all'attenzione della Giunta esecutiva che, - considerate le criticità emergenti dovute soprattutto al perdurare dell'emergenza sanitaria - con deliberazione n° 17-2021 del 01/10/2021 ha approvato il verbale di monitoraggio e, di conseguenza, il rinvio al 2022 di alcuni obiettivi e una rimodulazione verso il basso di alcuni target previsti.

Di conseguenza l'Ente ha provveduto a:

- modificare l'impianto (albero della performance) di cui al Piano delle performance 2021-23, sulla base del quale sono calcolate le performance di Ente e delle singole Aree Organizzative
- modificare di conseguenza le schede di valutazione del personale
- pubblicare la delibera ed il verbale di monitoraggio nella sottosezione "Piano della Performance" in Amministrazione trasparente del sito COeSO, quale evidenza delle modifiche apportate al Piano 2021-23

Si esprime inoltre un giudizio sulla qualità dei dati utilizzati per la misurazione, ritenendo che il processo di acquisizione, misurazione, validazione e valorizzazione degli stessi sia svolto nel rispetto di criteri di attenzione e correttezza che garantiscono l'affidabilità del dato.

La misurazione, valutazione e rendicontazione della performance a fine ciclo 2021 non è, invece, alla data di redazione del presente documento, ancora stata portata all'attenzione dello scrivente NDV, per cui ne sarà data evidenza nella Relazione sulla Performance 2022.

Le metodologie utilizzate, previste nel SMVP, garantiscono una buona tenuta complessiva (in termini di approccio, di processi, di sistemi di reportistica elaborati per supportare i processi decisionali dei vari soggetti che sono responsabili della pianificazione e del controllo) dell'architettura che è stata progettata e sulla base della quale l'intero impianto di gestione delle performance funziona.

2.2 Performance individuale

A livello metodologico, il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. Tale collegamento è correttamente esplicitato nella descrizione degli ambiti di misurazione e valutazione contenuta nel SMVP del 2021.

Con riferimento al ciclo 2021, con l'approvazione del Piano sono stati assegnati gli obiettivi al Direttore ed alla Dirigente che, successivamente, hanno assegnato gli obiettivi, indicatori e target ai Titolari degli incarichi di funzione, quali apicali delle Aree Organizzative dell'Ente. La definizione degli obiettivi di performance individuale per il personale non dirigente si è conclusa dopo un processo negoziale tra il livello dirigenziale e gli stessi, nel mese di marzo 2021; la conseguente assegnazione è avvenuta dopo l'approvazione del Piano.

Quanto all'assegnazione degli obiettivi, questi sono stati condivisi:

- in una sessione di formazione, svolta il 16/09, in cui oltre alle regole di funzionamento del ciclo (SMVP) sono stati presentati gli obiettivi di performance organizzativa delle varie AO e le schede di valutazione individuale contenenti i parametri per la valutazione dei comportamenti
- in un dibattito pubblico, svolto durante l'Assemblea del personale COeSO (del 23/09) con intervento sul ciclo delle performance e supporto alla distribuzione delle schede di valutazione individuale

In proposito è consigliabile, a partire dal ciclo 2022, di adottare una modalità di assegnazione degli obiettivi maggiormente personalizzata, con la consegna diretta da parte dell'apicale della scheda al dipendente, quale momento di confronto individuale sia sugli esiti della valutazione del ciclo precedente che su quanto ci si aspetta, in termini di impegno, per il futuro.

Per quanto concerne la valutazione dei comportamenti, lo scrivente NDV aveva già avuto modo di segnalare, seppur informalmente, la necessità di adottare criteri maggiormente oggettivi per la valutazione dei comportamenti; questo suggerimento, condiviso poi anche dal CUG dell'Ente, è stato gestito nell'ambito dell'aggiornamento del SMVP per l'anno 2022¹, e su cui si esprimerà un giudizio nella relazione sull'anno 2022.

Il sistema implementato consente di valutare comunque positivamente l'equilibrio impostato tra performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza, raggiungimento di specifici obiettivi individuali, comportamenti professionali e organizzativi e competenze.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) di attuazione del ciclo della performance

In merito al processo di funzionamento del SMVP sono stati esaminati sia le fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della performance, sia il ruolo dei soggetti coinvolti.

Fermo restando una valutazione complessivamente positiva sull'intero processo, si rappresentano i seguenti aspetti problematici su cui occorre che l'Ente lavori nel prosieguo:

Una prima indicazione è relativa alle tempistiche: il Piano della Performance è stato adottato solo a maggio; lo scrivente NDV è consapevole che:

- nello scorso ciclo, il ritardo è stato causato dalla onerosità della riprogettazione complessiva del sistema

¹ Avvenuto con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022

- nel 2022, parimenti, si risentirà della nuova “rivoluzione” che sta coinvolgendo l’intera Pubblica Amministrazione con l’approvazione del DL 80/2021 convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021 e l’introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) quale strumento unico della programmazione in sostituzione dei vari documenti previsti fino a oggi; ciò ha comportato la progressiva posticipazione dei termini di avvio del ciclo della performance di cui COeSO ha fruito

Parimenti, in futuro, con l’entrata a regime del nuovo sistema, dovrà assolutamente perseguirsi ogni azione necessaria ad anticipare le tempistiche della programmazione che altrimenti, intervenendo con ritardo, viene svuotata del proprio potere di indirizzo nei confronti delle attività istituzionali.

La stessa esigenza di “anticipare” l’iter temporale si rileva sia in fase di monitoraggio intermedio che a consuntivo, considerando che:

- il monitoraggio dovrebbe essere svolto al termine del periodo in valutazione, per consentire alle AO di poter gestire per tempo eventuali criticità rilevate
- la rilevazione dei dati a consuntivo, ancorchè non definitivi (ad es. per via delle quadrature con i dati di bilancio che potrebbero intervenire successivamente) dovrebbe essere svolta tempestivamente, a chiusura del ciclo, per disporre delle baseline aggiornate su cui impostare i target per il ciclo successivo.

Una seconda osservazione è relativa alla incertezza sull’allocazione della funzione di supporto tecnico al NDV: inizialmente allocata nell’AO Personale ed AAGG², la funzione è stata successivamente svolta da risorse in staff al Direttore che, però, non avevano seguito tutta la fase di sviluppo iniziale del ciclo. Questa situazione di incertezza dovrebbe essere risolta assegnando definitivamente la funzione ad una risorsa che possa, progressivamente, prendere in carico la complessità delle attività richieste, nell’ottica dell’acquisizione delle competenze necessarie e per una più fluida e fruttuosa interlocuzione con lo scrivente NDV.

Si rileva infine:

- che il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è il Direttore dell’Ente;
- la piena disponibilità di tutta la Struttura organizzativa a collaborare e supportare lo scrivente NDV nello svolgimento dei suoi compiti

2.4 Infrastruttura di supporto

Il NDV prende atto che l’Ente non dispone di un sistema informativo a supporto del ciclo della performance.

In un’ottica di progressiva crescita del sistema stesso, anche dopo un congruo periodo di sperimentazione delle nuove metodologie di intervento in materia derivanti dall’adozione del PIAO, l’Ente dovrà valutare di dotarsi di un adeguato strumento che possa facilitare e velocizzare le attività di competenza interna.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il sottoscritto, in proposito, esprime un giudizio positivo sulle azioni poste in essere nel corso degli esercizi precedenti, ma che dovranno essere rivalutate sull’effettiva applicazione del ciclo delle performance 2021 che, come più volte rappresentato, ha subito una completa rivisitazione. Sul punto, il giudizio è rimandato alla relazione sul ciclo 2022.

² Nel Piano di Sviluppo Organizzativo

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

Il processo di pianificazione strategica ed operativa e il ciclo di pianificazione economico-finanziaria, è un altro aspetto su cui è necessario lavorare.

Per il futuro si pone come assolutamente indispensabile assicurare:

- coerenza tra stanziamenti di bilancio e definizione degli obiettivi strategici/operativi (rafforzando, com'è nella logica dell'implementazione del PIAO, processi di programmazione e pianificazione integrata e recependo, nel sistema degli obiettivi (operativi), eventuali risorse economiche specificamente destinate al conseguimento degli stessi
- un maggior coordinamento ed armonizzazione delle rilevazioni di controllo di gestione con gli indicatori di performance, al fine di evitare duplicazioni, ridondanze e disallineamenti tra i vari livelli di monitoraggio (sul punto, l'Ente nel 2021 ha avviato un progetto di miglioramento che potrà essere valutato dallo scrivente NDV solo nel 2022)

Per quanto riguarda il sistema di controllo interno ai fini anticorruzione, si rimanda all'analisi effettuata al capitolo seguente.

4. TRASPARENZA, INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

A proposito dell'ecosistema Anticorruzione e Trasparenza dell'Ente si rileva che:

- per varie problematiche, l'Ente non procedeva da alcuni anni all'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
- nel 2021, anche a fronte delle osservazioni dello scrivente NDV, secondo quanto riferito e verificato dal sottoscritto, sono state gestite le seguenti azioni:
 - a) assunzione di una risorsa interna con specifiche competenze, cui poi all'inizio del 2022 è stato conferito l'incarico per funzioni di supporto al RPCT
 - b) realizzazione dell'aggiornamento del Codice di comportamento COeSO, ai sensi del DPR 62/2013 e secondo le nuove Linee guida ANAC del 2020 e il PNA 2019; il documento:
 - ✓ è stato inviato formalmente allo scrivente NDV che ha rilasciato il previsto parere obbligatorio favorevole ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. 165/2001
 - ✓ è stato sottoposto in valutazione al CUG di COeSO SdS nella riunione del 19/01/2022, ricevendo riscontri positivi
 - ✓ è stato inviato formalmente in data 21/01/2022 alle Organizzazioni sindacali, non ricevendo alcun riscontro
 - ✓ è stato quindi approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022
 - c) avvio di un piano formativo che prevede sia formazione specifica agli apicali (già iniziata a gennaio 2022) che formazione generale a tutti i dipendenti; secondo quanto riferito, la formazione sarà completata, anche a seguito dell'approvazione del PIAO, entro il 2022
 - d) avvio delle attività di rivisitazione complessiva del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, destinato a confluire nel citato PIAO
- sulla trasparenza, lo scrivente NDV ha rilasciato la consueta attestazione ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 294/2021, rilevando un discreto livello di attuazione degli obblighi di pubblicazione, comunque migliorabile.

Sul punto, anche consapevole dei notevoli sforzi che l'Ente sta compiendo per la messa a regime degli adempimenti richiesti, ci si limita a segnalare come non sia più prorogabile la messa a norma degli aspetti critici già oggetto di rilievi in passato. Lo scrivente NDV rinvia comunque ogni più ampia valutazione al ciclo 2022.

5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARITA' DI GENERE

Si ripetono qui le osservazioni di cui al capitolo precedente, salvo rilevare che il percorso di progressivo miglioramento dell'Ente risultano maggiormente evidenti. Nel corso del 2021, infatti:

- a) è stato costituito il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG) di cui alla L. 183/2010 di modifica degli artt. 1, 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001; l'istituzione dell'Organismo avvenuta con determina del Direttore n° 721-2021 del 11/11/2021 previa:
 - ✓ richiesta alle rappresentanze sindacali di designare i rispettivi componenti
 - ✓ emanazione di apposito avviso (n. 5-2021 del 12/10/2021) rivolto ai dipendenti per la selezione dei componenti (effettivi e supplenti), rappresentanti del COeSO
- b) il CUG, come rilevato dagli atti pubblicati nell'apposita pagina informativa del sito istituzionale³ ha:
- c) approvato il proprio regolamento
- d) analizzato le informazioni sul personale relative al 2021 e redatto e validato il documento Piano triennale di azioni positive, destinato inizialmente a confluire in allegato al Piano della Performance ed ora, invece, all'interno del PIAO

Sul punto, al di là di verificare come le azioni positive proposte siano poi recepite all'interno del PIAO 2022, lo scrivente NDV auspica un maggior coinvolgimento e collaborazione con l'Organismo.

³ <http://www.coesoareagr.it/comitato-unico-di-garanzia-c-u-g/>

6. CONCLUSIONI E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

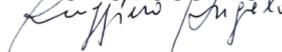
Come più volte evidenziato, lo scrivente NDV apprezza i notevoli sforzi di miglioramento impostati e, in larga parte, realizzati nel ciclo 2021; per quanto osservato, il giudizio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni non può che essere positivo.

Al netto degli ulteriori sforzi che sono richiesti al COeSO nel periodo di stesura della presente relazione, derivanti dalla necessaria nuova rivisitazione complessiva del ciclo nell'ambito del PIAO, corre comunque l'obbligo allo scrivente NDV di evidenziare le seguenti criticità o ambiti di miglioramento, in parte già presi in carico dall'Ente, secondo il livello di criticità (e quindi di priorità d'intervento) indicato e secondo criteri di sostenibilità nell'implementazione.

ALTO, al netto del 2022 di implementazione del PIAO	Miglioramento delle tempistiche di gestione della programmazione, monitoraggio intermedio e monitoraggio a consuntivo
ALTO	Revisione complessiva della gestione anticorruzione e trasparenza
MEDIO	Revisione definitiva dell'allocazione della funzione di Supporto Tecnico al NDV
MEDIO	Assegnazione degli obiettivi maggiormente personalizzata, con la consegna diretta della scheda al dipendente, quale momento di confronto individuale
MEDIO	Maggiore coerenza tra stanziamenti di bilancio e definizione degli obiettivi strategici/operativi
MEDIO	Coordinamento ed armonizzazione delle rilevazioni di controllo di gestione con gli indicatori di performance
BASSO	Progressivo inserimento di indicatori di tipo outcome o d'impatto, da collegare direttamente agli obiettivi strategici
BASSO	Dotazione di un adeguato strumento informatico che possa facilitare e velocizzare le attività di gestione del ciclo performance
BASSO	Maggior coinvolgimento e collaborazione tra NDV e CUG
Già risolto nell'ambito dell'aggiornamento del SMVP per l'anno 2022 ⁴	Adozione di criteri maggiormente oggettivi per la valutazione dei comportamenti individuali

Il Nucleo di Valutazione

ANGELO RUGGIERO



⁴ Avvenuto con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022