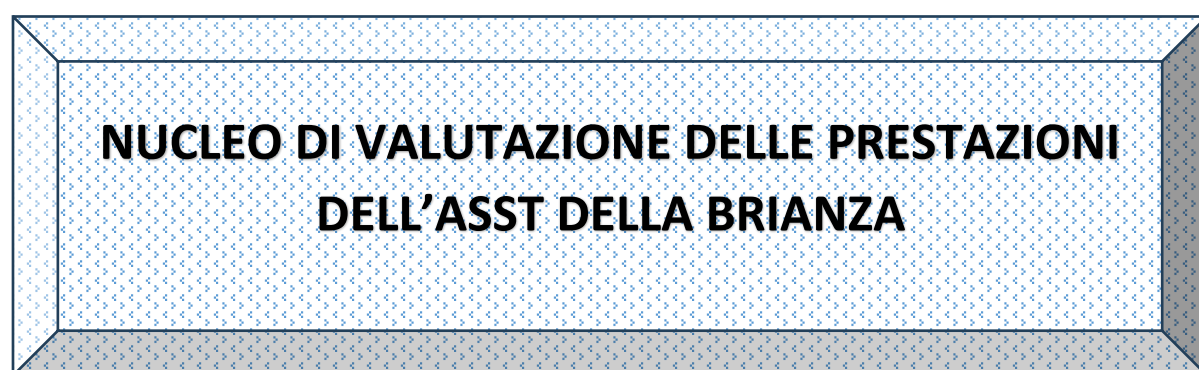




Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14 co. 4 lett. a), d.lgs. 150/2009.

Anno 2024

A cura del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

INDICE

1. PREMESSA
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
3. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
4. MONITORAGGIO NVP
5. VALUTAZIONE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

PREMESSA

La presente relazione annuale rappresenta il momento di verifica dell'applicazione da parte dell'ASST della Brianza, di quanto disposto dal Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i e dalle linee guida ANAC. Il D.Lgs. n.150/2009 prevede che il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (OIV nella normativa) sia 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, cambio 75 lett. a), nonché ad attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, ai sensi del menzionato art. 14, comma 4, lett. g) dello stesso Decreto.

Gli ambiti su cui si focalizza l'attenzione sono i seguenti:

- a. Performance organizzativa;
- b. Performance individuale;
- c. Processo di attuazione del ciclo della performance;
- d. Infrastruttura di supporto, sistemi informatici ed informativi;
- e. Utilizzo dei risultati del SMVP;
- f. Modalità di monitoraggio del NVP.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Esso è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'azienda, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'Azienda assolve, quindi, a una pluralità di scopi:

1. migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi: migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi e verificarne il conseguimento;
2. introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali: informare e guidare i processi decisionali, gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi ed influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
3. rappresentare, misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali: rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Conseguentemente i processi d'individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo di azienda sia di singola struttura operativa. I risultati vanno quindi ad integrarsi con la valutazione della performance individuale, effettuata secondo le procedure ed i criteri concordati con le Organizzazioni Sindacali, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato e della valutazione professionale di competenza del Collegio Tecnico.

I principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi a garanzia dell'appropriatezza e dell'efficacia delle prestazioni fornite in relazione ai fabbisogni di salute della popolazione;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Gli elementi che caratterizzano il Sistema si basano su:

- oggettività della misurazione e della valutazione, attraverso l'individuazione di specifici indicatori e l'analisi degli eventuali scostamenti dai risultati attesi;
- individuazione delle responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo;
- definizione di modalità adeguate ad assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale che nei confronti degli stakeholders.

B. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

All'interno dell'ASST gli obiettivi di performance si ispirano ai seguenti documenti:

1. Regole di Gestione del Servizio Socio-Sanitario Regionale, emanate dalla Giunta Regionale;
2. Obiettivi di interesse regionale, sui quali si basa la valutazione del Direttore Generale;
3. Contratti integrativi stipulati con l'ATS Brianza per l'erogazione di prestazioni sanitarie a pazienti lombardi e per la definizione di ulteriori specifici obiettivi;
4. Assegnazione del finanziamento e adozione del Conto Economico Previsionale;
5. Interessi specifici aziendali.

La Direzione Strategica, supportata dal Controllo di Gestione, valuta gli obiettivi strategici aziendali, individua i target e gli indicatori da assegnare a ciascuna articolazione organizzativa, individuata come Centro di Responsabilità (CdR), tenendo conto delle funzioni e mansioni specifiche e delle risorse assegnate. I criteri di assegnazione degli obiettivi ed i criteri di valutazione dei risultati sono esplicitati nelle schede di budget, predisposte a cura del Controllo di Gestione, per la misurazione della performance organizzativa. Le schede di budget sono trasmesse ai responsabili di CdR e discusse nel corso degli incontri di budget. Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai responsabili e illustrate a tutto il personale dipendente dell'Azienda in momenti di formale coinvolgimento. Il Ciclo della performance si chiude con la valutazione individuale del personale dipendente, appartenente alla dirigenza e al comparto, effettuato dai valutatori di prima istanza secondo le regole definite dal sistema di valutazione adottato dall'Azienda.

Alla valutazione individuale è collegata la retribuzione accessoria.

Inoltre, in Regione Lombardia esiste un ciclo di performance ad hoc denominato Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) indipendente ed aggiuntivo al ciclo performance ex D.Lgs. 150/09, concordato con la rappresentanza sindacale. In ASST della Brianza viene attuato uno stretto monitoraggio per garantire che il sistema di misurazione e valutazione della performance sia correlato al sistema di definizione degli obiettivi RAR, senza tuttavia avere ambiti di sovrapposizione o ingerenza. Tale verifica viene garantita ogni anno dal lavoro congiunto dell'ASST e del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni. Il Sistema di Valutazione è strettamente correlato al Piano della Performance, ossia il documento programmatico che mostra, in maniera sintetica, l'impegno pubblico che l'ASST della Brianza intende perseguire, nel triennio di riferimento, sia in materia di ottimizzazione dei processi produttivi, sia in materia di trasparenza degli atti che regolano la vita di un'organizzazione complessa. Esso rappresenta il cardine dell'intero ciclo delle performance.

Dal luglio del 2024 la UOC Controllo di Gestione, che sostanzialmente si occupava di **contabilità analitica e obiettivi di budget**, ha visto l'arrivo di una nuova dirigente apicale della struttura, a fronte della quale vi è stato un radicale cambiamento nell'approccio al tema del controllo.

Nel corso del primo anno di direzione sono state implementate le seguenti ulteriori attività, che vale la pena qui sottolineare:

1. Strutturazione del **ciclo di performance** con avvio nel 2024 e prosecuzione nel 2025 di un percorso di ristrutturazione del ciclo di performance che, nel 2024, ha riguardato la rimodulazione degli obiettivi di budget, prevalentemente basati su progettualità bottom up con l'inserimento di obiettivi regionali e aziendali di livello strategico (top-down) allo scopo di migliorare l'efficacia organizzativa complessiva.
 - a. Potenziamento della **comunicazione** inerente alla programmazione aziendale;

- i. Predisposizione e diffusione di un modello di verbale e successiva raccolta dei verbali di comunicazione degli obiettivi di budget, finalizzata a rafforzare la consapevolezza dei direttori di SC e responsabili di SSD e Funzioni nella governance delle strutture dirette e nel coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi.
 - ii. Formalizzazione e assegnazione degli obiettivi ai Direttori di Dipartimento, finalizzata a rafforzare la governance aziendale attraverso il pieno esercizio delle funzioni di **coordinamento, supervisione e rendicontazione** delle attività dipartimentali, in coerenza con la programmazione aziendale e gli obiettivi di budget.
- 2. Potenziamento dell'**efficacia del sistema** di misurazione e valutazione della performance, effettuato mediante:
 - a. Predisposizione e formale adozione del documento "**Sistema di Misurazione della Performance**", adottato con delibera del Direttore Generale n. 530 del 31/05/2024.
 - b. Acquisizione della funzione di "**Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance**" - per la cui definizione, competenze e mansioni si rimanda al SMVP (rif. documento SMVP pag. 13), tra cui si ricorda il ruolo di supporto al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, prima di competenza della SC Risorse Umane.
 - c. Sviluppo delle **competenze del personale** della SC Controllo di Gestione attraverso:
 - i. formazione interna continua con il coinvolgimento di tutto il personale in momenti di condivisione di attività, strumenti e metodi durante il briefing settimanale del lunedì mattina.
 - ii. consolidamento del ruolo e della visibilità esterna attraverso il potenziamento delle relazioni con i diversi livelli aziendali (comunicazioni istituzionali, partecipazione e presentazione dati di monitoraggio agli incontri del Collegio di Direzione, partecipazione e presentazione dati di monitoraggio ai Comitati di Dipartimento).
- 3. Riprogettazione degli strumenti a supporto del **ciclo di performance** attraverso:
 - a. Strutturazione di obiettivi e schede per il livello di direzione di dipartimento, direzione SC e SSD, Funzione con obiettivi articolati per livello di responsabilità.
 - b. Creazione di un portale di reportistica per il monitoraggio degli obiettivi di budget di tipo quantitativo (volumi, degenza media, tempi di attesa, DEM).
 - c. Gestione di una rimodulazione annuale successiva al monitoraggio al 30/9 e formalizzata con delibera del direttore generale.
 - d. Potenziamento della collaborazione con la Gestione operativa al fine di promuovere le azioni correttive finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- 4. Supporto alle **decisioni data-driven** attraverso:
 - a. Misurazione degli asset aziendali e produzione reportistica (FTE) e analisi posti letto in collaborazione con i bed manager (file Excel condiviso).
 - b. Misurazione di indicatori di efficienza e creazione di un benchmark interno aziendale (valore prodotto per FTE, per posto letto, per sala operatoria) utilizzati in occasione degli incontri di budget a supporto della definizione dei target di produzione.
 - c. Utilizzo sistematico del benchmark regionale per la valutazione del posizionamento competitivo dell'ASST e delle strutture sanitarie aziendali (indicatori del "Cruscotto CGEST").
- 5. Revisione della gestione della **contabilità analitica**, propedeutica a nuove e importanti fasi di realizzo nel corso del 2025.

C. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è il documento unico di programmazione e *governance* che dal 30 giugno 2022 assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, quindi, costituisce una sezione del PIAO.

Il principio della trasparenza, inteso come accessibilità totale alle informazioni che riguardano l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, è stato affermato con il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, con l'obiettivo di favorire il controllo diffuso da parte dei cittadini sull'operato delle istituzioni e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. In particolare, la pubblicazione dei dati in possesso delle pubbliche amministrazioni intende incentivare la partecipazione dei cittadini allo scopo di:

- assicurare la conoscenza dei servizi resi, le caratteristiche quantitative e qualitative e le modalità di erogazione;
- prevenire fenomeni di corruzione e promuovere l'integrità;
- sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance per consentirne il miglioramento.

Con l'entrata in vigore del Codice della trasparenza (D.Lgs. 33/2013) sono state riordinate in un unico corpo normativo le disposizioni riguardanti gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione di quanto previsto dalla legge anticorruzione (L. 190/2012). Il Codice individua una ampia serie di documenti e di atti la cui pubblicazione costituisce un obbligo da parte delle pubbliche amministrazioni, quali quelli relativi all'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, all'uso delle risorse pubbliche, alle prestazioni offerte e i servizi erogati.

Il Codice introduce inoltre la nozione di accesso civico, quale diritto di chiunque di richiedere alle pubbliche amministrazioni i documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, nei casi in cui questa sia stata omessa. A differenza del diritto di accesso agli atti di cui alla legge L. 241/1990, la richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente e non deve essere motivata.

Al fine di rendicontare il rispetto degli obblighi in materia di trasparenza, di seguito si indicano, in modo estremamente sintetico, i principali punti del provvedimento che disciplina la materia in argomento:

- Pubblicità,
- Trasparenza,
- Pubblicazione dei dati e delle informazioni sui siti istituzionali.
- Totale accessibilità,
- Accesso civico,
- Qualità e chiarezza delle informazioni,
- Obbligo di durata delle pubblicazioni,
- Amministrazione trasparente,
- Piano triennale per trasparenza e integrità,
- Pubblicazione dei curricula, stipendi e incarichi del personale dirigenziale,

i cui obblighi sono ottemperati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'ASST della Brianza che, coinvolgendo tutti i dirigenti al rispetto di tutti gli obblighi sul tema, monitora e controlla il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazioni imposti dalla normativa vigente in materia.

Con particolare riferimento agli obblighi di pubblicazione relativi alla trasparenza, il NVP:

- ha compilato la griglia ed il documento di attestazione, riferiti ai dati, documenti e informazioni relativi agli obblighi di pubblicazione, individuati dall'Autorità nella delibera n. 213 del 23 aprile 2024 "Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2024 e attività di vigilanza dell'Autorità". Il NVP ha quindi utilizzato la piattaforma messa a disposizione da ANAC, attestando, secondo le indicazioni di cui alla citata delibera, lo stato di pubblicazione al 31 maggio 2024 dei dati relativi a:
 - 1) Consulenti e collaboratori (art. 15)
 - 2) Performance (art. 10, co. 8, e art. 20)
 - 3) Enti controllati (art. 22)

- 4) Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici (artt. 26-27)
- 5) Beni immobili e gestione patrimonio (art. 30)
- 6) Controlli e rilievi sull'amministrazione (art. 31)
- 7) Servizi erogati (art. 32)
- 8) Pagamenti dell'amministrazione (artt. 4-bis, 33, 36 e 41, co. 1)
- 9) Pianificazione e governo del territorio (art. 39)

Il NVP relativamente al sistema di valutazione e misurazione della performance individuale ha attestato nella colonna "completezza del contenuto", un contenuto non sufficientemente adeguato, attribuendo una percentuale inferiore al 100% (67-99%).

Relativamente ai consulenti e collaboratori il NVP ha attestato nella colonna "apertura formato", relativamente ai "cv" ed ai "dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali" una percentuale inferiore al 100% (67-99%), riscontrando comunque netto miglioramento rispetto al passato.

L'attestazione del NVP è stata pubblicata da parte del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ASST Brianza in "Amministrazione Trasparente", nella sezione "Controlli e rilievi sull'Amministrazione", sottosezione "Organismi Indipendenti di Valutazione, Nuclei di valutazione o altri Organismi con funzioni analoghe" in data 7 giugno 2024, quindi entro il termine fissato da ANAC del 15 luglio 2024.

Il NVP ha monitorato le misure di adeguamento agli obblighi di pubblicazione adottate dall'ASST Brianza, essendo emerso durante la fase di rilevazione al 31 maggio 2024 il mancato raggiungimento del 100% (grado di pieno assolvimento) per alcuni indicatori, verificando entro il 30 novembre 2024 il corretto adempimento rispetto ai requisiti sulla trasparenza per quanto riguarda il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed attribuendo pertanto il punteggio pari al 100%, riservandosi - in aderenza a quanto richiesto all'art. 70 del CCNL Sanità 2020 - di promuovere un processo di miglioramento per quanto riguarda la valutazione individuale.

Con riguardo all'apertura del formato dei cv, il NVP ha confermato la percentuale del 67-99% nella griglia ANAC, in quanto, pur avendo riscontrato un miglioramento, ancora non tutti i CV sono risultati in formato aperto.

La scheda delle verifiche di monitoraggio al 30 novembre 2024 e la relativa attestazione sono state pubblicate da parte del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ASST Brianza in "Amministrazione Trasparente", nella sezione sopra richiamata in data 17 dicembre 2024, quindi entro il termine fissato da ANAC del 15 gennaio 2025.

Nel corso del monitoraggio il NVP ha svolto gli accertamenti tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

D. MONITORAGGIO NPV

Le attività di verifica e monitoraggio del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni compiute dal NVP per l'anno 2024 si sono concretizzate mediante analisi dei dati e delle informazioni derivanti dalla documentazione messa a disposizione da parte della ASST e mediante riunioni mensili, con il supporto del Controllo di Gestione.

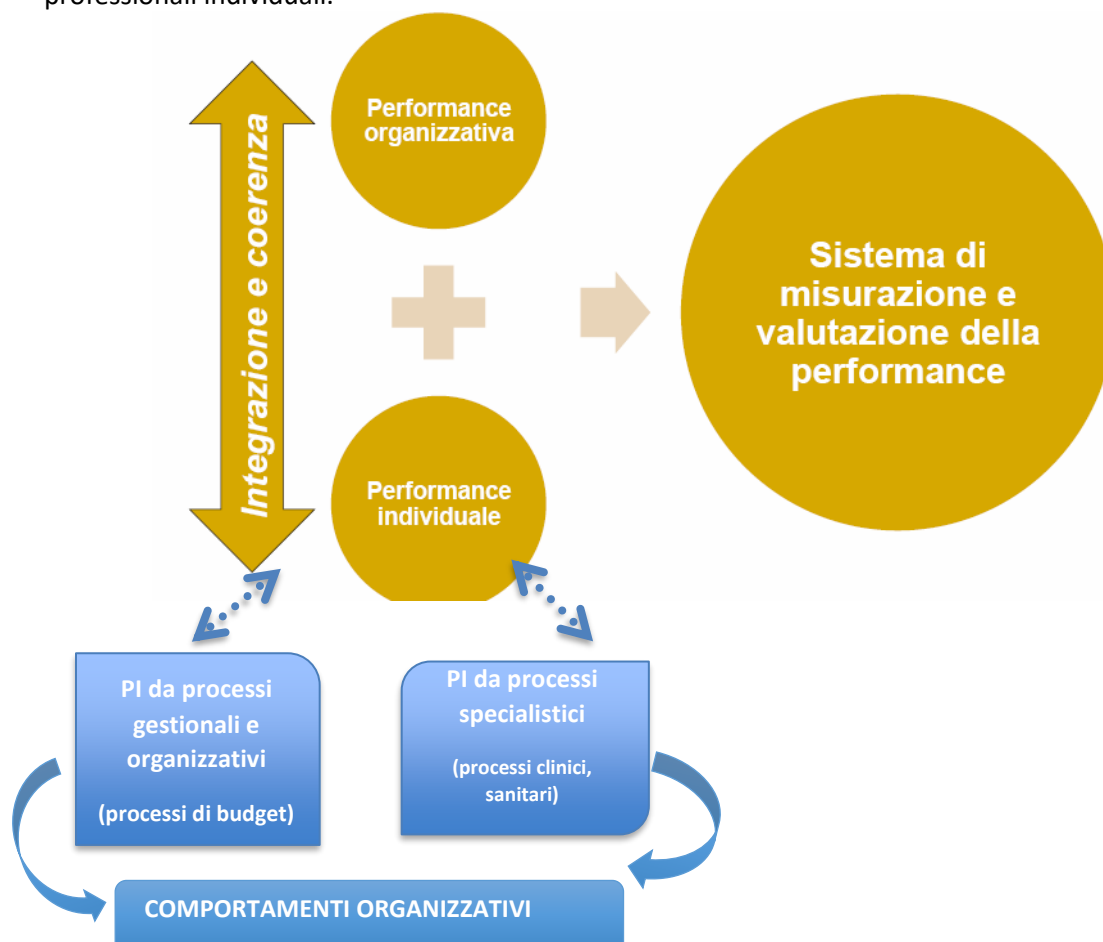
E. VALUTAZIONE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Il sistema di valutazione delle performance dell'ASST della Brianza ha come obiettivo quello di assicurare un robusto e tempestivo ciclo di gestione delle performance anche grazie alla trasformazione qualitativa dell'attività del Controllo di Gestione, sempre più struttura di analisi, governo e supporto ai direttori e ai

dirigenti mediante dati, informazioni, indicatori e report ad hoc su cui valutare l'andamento della propria unità operativa e dipartimento.

Le azioni da intraprendere nei prossimi anni in merito al sistema di misurazione e valutazione aziendale dell'ASST potrebbero riguardare:

1. La **correlazione tra performance individuale e organizzativa**: è essenziale definire con chiarezza il legame tra la valutazione del singolo dirigente e gli obiettivi complessivi dell'organizzazione e/o della struttura organizzativa in cui opera;
2. L'**integrazione tra le diverse tipologie di valutazione**: il sistema di valutazione deve essere coerente e integrato, in modo da supportare una gestione efficace delle risorse umane. Strumenti come feedback, momenti di confronto e standardizzazione dei criteri di valutazione contribuiscono a garantire equità e a rendere la valutazione un'opportunità di crescita e miglioramento continuo;
3. **Personalizzazione delle valutazioni nei Sistemi di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)**: il sistema deve assicurare una valutazione adeguata e su misura, attraverso percorsi di crescita professionali individuali.



La performance individuale è la sommatoria di due ambiti di lavoro del dipendente, quello riferito al percorso di budget e quello legato alla clinica e all'assistenza.

Se la misurazione dei processi organizzativi e gestionali nei quali coinvolgere il personale dirigente e il personale del comparto è un percorso consolidato all'interno delle aziende sanitarie, così non è per quanto riguarda la misurazione delle performance cliniche, la cui rilevazione presuppone un sistema codificato tramite il quale evidenziare la maturità professionale di ogni operatore ed i livelli di autonomia nell'esercizio dell'attività specialistica.

Le capacità di comportamento organizzativo, ovvero i comportamenti richiesti per l'esercizio del ruolo all'interno dell'Unità Operativa, rappresentano il collante delle due dimensioni lavorative che, assemblate, definiscono la performance individuale di ogni professionista sanitario.

La performance individuale da processo di budget

La rilevazione e la misurazione del contributo di ogni dirigente al processo di budget nell'ASST della Brianza, percorso ormai consolidato, è rappresentata dall'impegno "giocato" da ogni professionista al raggiungimento degli obiettivi gestionali annuali affidati dalla direzione ad ogni direttore di struttura complessa. Poiché l'attività nella UO è prevalentemente frutto del lavoro di squadra, gli obiettivi della struttura sono gli obiettivi di tutti i dirigenti e la performance individuale è pari al risultato dell'unità operativa, raggiunto appunto grazie all'apporto di tutti i professionisti.

La performance individuale da processo clinico

La Direzione Strategica dell'ASST della Brianza dovrebbe sviluppare, per i prossimi anni, un percorso che valorizzi le competenze professionali del personale, iniziando dai dirigenti, al fine di valorizzare, monitorare, sviluppare le performance individuali di natura specialistica. Di tutte le azioni sviluppabili nei confronti del personale l'aspetto maggiormente carente è l'"indirizzo" ed il "governo" dei dirigenti "professionali" (cioè di coloro che non hanno una responsabilità gestionale) che passa inevitabilmente tramite la definizione delle loro competenze e dalla mappatura del livello di professionalità distribuita in azienda così da qualificare l'offerta di servizi sanitari disponibile. Per le posizioni professionali, che rappresentano la gran parte delle posizioni complessive, dovrebbe essere prevista un'articolazione più ampia anche allo scopo di fornire un percorso di carriera che non trovi necessariamente sbocco in posizioni gestionali. A questa scala gerarchica "tecnica" deve fare riscontro una diversa tipologia di responsabilità professionali in considerazione dei buoni risultati complessivi ottenuti nel tempo. In seguito a riconosciuti sviluppi delle capacità tecnico – cliniche il medico (o altra figura sanitaria e/o amministrativa) percorrerà i livelli della scala professionale ad ognuno dei quali deve corrispondere una maggiore responsabilizzazione in termini di mansioni assegnate ed autonomia professionale. Ogni ruolo identificato come valido nell'ambito della dirigenza deve avere esplicitato la propria mappa delle competenze tecniche che si devono concretizzare in comportamenti (professionali e di deontologia organizzativa) richiesti dall'organizzazione e realizzati grazie alle competenze attivate dalle persone rispetto al contesto specifico. I sistemi di valutazione della performance professionali devono concentrarsi sull'applicazione delle competenze tecniche, sul come vengono applicate, sul livello di autonomia, sulla quantità e qualità di ogni prestazione fornita e sulle aree di miglioramento da conseguire annualmente.

Il Nucleo di valutazione

Cristina Filannino



Biancamaria Falcone

Luigi Amerigo Messina