



NUCLEO INTERNO DI VALUTAZIONE

Dott. Angelo Tomaro
Amministratore Unico
Sanitaservice ASL FG S.r.l.
SEDE

Dott.ssa Nicole Cialdella
Responsabile Trasparenza ed Anticorruzione
SEDE

Sanitaservice ASL FG S.r.l.
Segreteria Affari generali
SEDE

Oggetto: Relazione ex art. 14 comma 4 lett. a) D. Lgs. 150/2009 – Anno 2024

Il Nucleo Interno di Valutazione (NIV) redige la presente relazione, relativa al funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni per l'anno 2024.

Il conferimento dell'incarico in qualità Nucleo Interno (NIV) di questa società è stato disposto giusta Determinazione dell'Amministratore Unico n. 75 del 24/03/2022.

Tale Relazione risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato come previsto dalla normativa vigente.



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI
INTERNI DELLA SANITASERVICE ASL FG S.R.L.
EX ARTICOLO 14 COMMA 4 D.LGS. 150/2009**

Finalità

La stesura della Relazione da parte Nucleo Interno di Valutazione (NIV), nominato con Determinazione dell'Amministratore unico n. 75 del 24.03.2022, ispirata ai principi d'indipendenza e imparzialità, rappresenta l'esposizione del risultato dell'attività di monitoraggio attuata, sulle diverse fasi che compongono il ciclo di gestione della performance, nel rispetto delle funzioni ad esso attribuite da parte della normativa di riferimento, mettendo in luce i punti di forza e di debolezza dell'Azienda. Lo scopo così perseguito è quello di evidenziare i rischi e le opportunità correlate alle aree di criticità e di miglioramento del sistema al fine di presentare proposte di sviluppo ed integrazione future.

La predisposizione della Relazione rappresenta, quindi, un momento di verifica della corretta applicazione, da parte delle amministrazioni, della normativa di riferimento (D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017), delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni prima della CIVIT e poi dell'ANAC tenendo anche conto del monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sui Piani della performance e sui Programmi triennali di prevenzione della corruzione.

Al contempo la relazione deve cercare di suggerire possibili percorsi di miglioramento sotto il profilo dei processi di misurazione che delle relative metodologie e strumenti di rilevazione quantitativa.

Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.

Premessa

La Società Sanitaservice ASL FG S.r.l. è una società di capitali partecipata al 100% dall'Azienda Sanitaria Locale della provincia di Foggia (ASL FG), che svolge la propria attività *in house providing*. Per tale fattispecie di società non sussiste un obbligo normativo per l'adozione e per l'implementazione del Ciclo della performance. Con Determinazione dell'Amministratore unico n. 17 del 6 marzo 2024 è stato adottato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e con successiva Determinazione dell'Amministratore unico n. 48 del 6 giugno 2024 è stato adottato il Piano delle Performance 2024/2026.

A parere del NIV il Sistema di valutazione relativo all'anno 2024:

- a. ha contribuito a consolidare l'attività operativa e gestionale della Società agli



obiettivi prefissati e ai risultati conseguiti nonché ai comportamenti organizzativi diffusi;

- b. ha contribuito ad una maggiore sensibilità, nei Responsabili dei Servizi/Aree, nel definire azioni finalizzate al perseguimento dei fini aziendali e allo sviluppo dei servizi erogati;
- c. ha contribuito a migliorare la diffusione della “*cultura gestionale*” basata su obiettivi e risultati;
- d. ha correlato l’erogazione di compensi economici ai risultati, favorendo l’applicazione dei principi meritocratici.

Il processo di valutazione del personale assegnato ai differenti Responsabili di Servizi/Aree ha permesso di garantire il principio della differenziazione tra i fattori oggetto di valutazione e previsti dal vigente Sistema di valutazione del personale dipendente.

Le procedure seguite nell’immediatezza e nel corso di tutto l’anno 2024 dal NIV sono state quelle d’individuazione e programmazione di azioni di miglioramento da attuare con misure specifiche e buona prassi metodologica, per quanto tecnicamente compatibili, atte a superare le criticità emerse nell’ambito delle attività di monitoraggio, rispetto ai mutati fabbisogni e all’ottimizzazione dei processi secondo la logica della differenziazione delle valutazioni sui contributi quali - quantitativi alla performance organizzativa ed individuale.

Non è superfluo evidenziare ancora una volta che l’adozione del Ciclo della performance non è il fine bensì il mezzo per innovare, crescere, migliorare, per creare valore pubblico nella consapevolezza che oggi l’esigenza è quella di misurare per verificare se l’attività lavorativa svolta risponde pienamente ai bisogni espressi dalla collettività. La linea guida di tutta l’azione amministrativa deve essere perciò la misurazione/valutazione dell’*outcome*, cioè l’impatto delle politiche aziendali sull’ambiente di riferimento.

Si è confermato anche per il periodo considerato l’approccio di costruttiva collaborazione tra il NIV e le strutture (servizi/aree) organizzative/operative attraverso lo scambio di esperienze e la condivisione dei percorsi, modalità operative di lavoro ormai consolidate.

Il NIV si è inoltre concentrato sulle attività di verifica e monitoraggio, perseguendo l’obiettivo di spostare progressivamente l’attività di “verifiche di metodo” a “verifiche di efficacia” dell’applicazione aziendale degli strumenti adottati, sul loro livello di utilizzo e sul loro impatto effettivo, anche al fine di stimolare, attraverso il rilascio di report specifici di confronto, effettivi miglioramenti nel sistema.



Performance organizzativa

In attuazione di quanto stabilito dall'art. 7, comma 3, del decreto legislativo. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 e secondo le linee di indirizzo a suo tempo rese dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), presso la Sanitaservice ASL FG S.r.l. è operativo il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". In tale ambito vengono identificate le condizioni finalizzate a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema è strutturato in modo da contemplare una valutazione *ex ante* ed *ex post* sui seguenti fondamentali parametri:

a) se la Società è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);

b) se i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento della Società – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia. A tale scopo, l'impianto del Sistema poggia, in primis, sulla configurazione di base e sull'aggiornamento di un quadro informativo generale che denota le caratteristiche organizzative e funzionali salienti della Società stessa (articolazione organizzativa degli uffici, obiettivi di mandato dell'Amministratore unico, funzioni, personale, risorse assegnate, ecc.). Allo stato, il ciclo di gestione della performance continua a presentare, anche in ragione della complessità organizzativa e funzionale della Sanitaservice ASL FG S.r.l., talune connotazioni di problematicità e, sebbene i processi di razionalizzazione ed affinamento delle metodologie abbiano comportato continui progressi in termini positivi, è comunque suscettibile di ulteriori miglioramenti. In particolare, come già evidenziato nella precedente Relazione, il quadro della pianificazione strategica è caratterizzato da un circoscritto numero di rilevanti obiettivi strategici. L'attuazione di ciascuno degli obiettivi strategici è stata generalmente valutata con prevalente riferimento allo stato di avanzamento dei rispettivi piani di azione, e misurata perciò, sempre in prevalenza, con indicatori di realizzazione fisica, sulla base del grado di realizzazione degli obiettivi operativi che ne costituiscono l'articolazione, a ciascuno dei quali è attribuito, in percentuale, un proprio peso rispetto all'obiettivo strategico. Si è sempre evidenziato come l'uso di indicatori di impatto (*outcome*) presenti difficoltà di applicazione per la particolare natura dei servizi resi e per la complessità dello scenario di riferimento in cui molteplici fattori, anche indipendenti dall'azione della Società concorrono ad interferire, in maniera determinante, sui risultati esterni.

Il NIV svolge costantemente un'attività di supporto tecnico ai diversi Servizi/Aree dell'impianto organizzativo, ai fini di un miglioramento continuo della struttura tecnica in materia di pianificazione, programmazione e controllo, anche in termini di visibilità esterna, nonché dei parametri utili alla configurazione della reportistica. Si evidenzia, al riguardo che il Piano della performance è articolato in obiettivi strategici e obiettivi gestionali di struttura. Questi ultimi costituiscono le macroaree di riferimento entro le quali vanno ricondotte le pianificazioni di dettaglio che, all'interno dei vari uffici, orientano i percorsi operativi dei singoli Responsabili. Gli obiettivi gestionali assegnati ai Servizi/Aree, riassumono così, in una formulazione ampia e trasversale, le finalità cui devono essere orientate le azioni e gli obiettivi individuali di tutto il personale incardinato nelle strutture interessate. La scelta della Società di rappresentare la propria



azione - nell'ambito del Piano della performance - attraverso obiettivi gestionali "di struttura" piuttosto che individuali, va ricondotta alla considerazione che una differente esternalizzazione dei processi pianificatori e di refertazione, articolata per obiettivi individuali, sarebbe risultata non solo complessa, ma anche verosimilmente frammentaria e poco organica ai fini della comunicazione istituzionale e al cittadino.

Tuttavia, si suggerisce, in taluni casi, di migliorare la scelta qualitativa e quantitativa nonché la differenziazione sia degli obiettivi che dei relativi indicatori (anche in termini di chiarezza e di misurabilità oggettiva) utilizzati al fine di meglio illustrare lo stato di efficienza e di efficacia della Società.

Inoltre, si evidenzia che assolvendo alle proprie funzioni, ai fini del corretto processo di valutazione, il NIV ha sollecitato più volte le strutture coinvolte a trasmettere le informazioni e la documentazione utile a tale scopo.

Ciò detto, il NIV rileva la necessità di una maggiore tempestività e completezza dei dati utili al processo di valutazione.

Complessivamente, dall'osservazione congiunta dei vari documenti è possibile constatare una sufficiente coerenza con i criteri e requisiti individuati dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009 in ordine alla definizione degli obiettivi e dei correlati indicatori di performance, pur

Non appare pleonastico, evidenziare, nuovamente, la necessità di mettere in atto un livello di frequenza della rilevazione in linea con le finalità di ciascun ciclo di performance, nonché il processo di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, attraverso una più ampia e consolidata strutturazione dei sistemi informativi utilizzati allo scopo nonché una chiara definizione organizzativa delle figure interne che dovranno in futuro garantire un adeguato sviluppo dei controlli interni, al fine di pervenire ad un'integrazione informativa tra i medesimi e consentire all'Amministratore Unico di disporre di report informativi esaustivi e tali da permettere di intraprendere decisioni ed interventi conseguenti così come richiesto dalla normativa vigente.

Performance individuale

Nel sistema attualmente implementato sussiste un sufficiente collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi, tenendo soprattutto conto della circostanza che gli obiettivi individuali dei Responsabili Servizi/Aree corrispondono agli obiettivi organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è strutturato e composto per il personale del comparto (non è presente personale con qualifica dirigenziale), avuto riguardo all'incidenza di diversi fattori e degli elementi presi effettivamente in considerazione per la misurazione.

Sicuramente, riprendendo le considerazioni in precedenza sviluppate, deve essere messo in atto il livello di svolgimento del monitoraggio più frequente. Questo determinerebbe sicuramente una più corretta integrazione con la progressiva implementazione del controllo di gestione. È fatto d'obbligo, ancora una volta, sottolineare da parte di questo Nucleo, la necessità, non più procrastinabile da parte della Società, di porre in essere tutte quelle azioni al fine del superamento



delle medesime criticità.

La metodologia di valutazione individuale adottata della Società Sanitaservice ASL FG S.r.l. si presenta completa sotto tutti gli aspetti e prevede la definizione, l'attribuzione e la misurazione di obiettivi organizzativi in conformità a quanto previsto dall'art. 9 del D. lgs. 150/2009 e s.m.i. e alle indicazioni di cui alle Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

La procedura di valutazione ai fini dell'erogazione del Premio di Produttività relativo all'anno 2023 si è conclusa nel mese di dicembre 2023 tenuto conto di alcuni ritardi nella trasmissione della documentazione integrativa richiesta dal NIV.

Di seguito si presentano due prospetti riepilogativi contenenti i dati relativi agli esiti della valutazione per l'anno 2023 (tabella 1), accompagnati da quelli dell'anno precedente, 2022 (tabella 2), a fini comparativi:

Tabella 1 – anno 2023

n. valutati con giudizio di prestazione pienamente adeguato	1030
n. valutati con giudizio di prestazione adeguato	34
n. valutati con giudizio di prestazione non adeguata	0
n. totale valutati	1.064

Tabella 2 – anno 2022

n. valutati con giudizio di prestazione pienamente adeguato	944
n. valutati con giudizio di prestazione adeguato	77
n. valutati con giudizio di prestazione non adeguata	1
n. totale valutati	1.022

Il confronto tra i dati delle due tabelle evidenzia un chiaro miglioramento della performance complessiva dell'azienda, comprovato dall'incremento dei dipendenti valutati con un giudizio di prestazione pienamente adeguato e dalla parallela riduzione, di circa la metà, di quelli con valutazione semplicemente adeguata.

Processo e infrastruttura di supporto

Rispetto al processo che ha caratterizzato il ciclo di programmazione e controllo, soprattutto in relazione ai soggetti coinvolti, è auspicabile, come già evidenziato nella precedente relazione, un maggiore presidio da parte del controllo di gestione e una migliore attività di negoziazione tra i diversi ruoli presenti all'interno della società, anche per giungere alla fissazione di target più coerenti con l'assetto operativo della società.



Una particolare attenzione deve essere posta (tenuto conto delle criticità rilevate) alla fase di raccolta delle informazioni necessarie e di predisposizione della relazione sulla performance, anche dal punto di vista della reportistica, dei livelli di aggregazione e dell'analisi degli scostamenti registrati, anche nella prospettiva degli interventi sul successivo ciclo di programmazione.

Analoga considerazione può essere svolta avuto riguardo al sistema informativo e/o informatico utilizzato dalla Società per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della performance, da strutturare adeguatamente anche per assicurare una crescente affidabilità delle informazioni trattate.

Infine, la Struttura a supporto, seppur con qualche difficoltà, ha disposto le basi per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Rapporti con gli Stakeholder

La Società sulla base degli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, applica il modello di valutazione partecipativa; a tal fine promuove la partecipazione degli stakeholder alla valutazione delle performance organizzative, attraverso indagini di *customer satisfaction*.

Infatti, anche nel 2023, la società ha affidato all'Università di Foggia il compito di analizzare la soddisfazione del suo cliente ASL FG rispetto ai principali servizi erogati per le seguenti aree:

- a) ausiliario;
- b) pulizie e sanificazione ambientale;
- c) manutenzione ordinaria di immobili;
- d) trasporto di farmaci e beni economici;
- e) servizi di front office, CUP, contact center e supporto ai sistemi informativi;
- f) servizio di trasporto malati/feriti nella rete emergenza/urgenza (118);

Per ciascuna area sono stati individuate le diverse dimensioni valutative per le principali attività intervistando i responsabili degli uffici della ASL FG attraverso dei questionari cartacei. Per una serie di problemi organizzativi i dati della rilevazione 2024 non sono ancora disponibili. Nel 2023 le valutazioni espresse dagli stakeholder erano state molto positive e in linea con quelle dell'anno precedente.

Integrazione con il ciclo di bilancio e gli altri sistemi di gestione

La fase della programmazione è avvenuta in corrispondenza con l'attività di formazione del documento del bilancio di previsione.

Un aspetto da migliorare è quello relativo alle soluzioni organizzative adottate dalla Società rispetto alla pianificazione e controllo strategico, al controllo di gestione (quest'ultimo soprattutto dal punto di vista dei sistemi informativi e informatici che alimentano il sistema di misurazione e valutazione e, quindi, la consuntivazione degli indicatori) ed al controllo della qualità, processi questi ultimi che impongono uno sviluppo nel breve-medio termine, anche con un maggior apporto di risorse umane.



Integrazione con il Piano Anticorruzione e Trasparenza

Nel corso del 2024 il NIV ha potuto verificare quanto segue:

- a) l'Amministratore unico della Società con propria determinazione n. 72 del 23.04.2020 ha nominato la dott.ssa Nicole Cialdella nuovo Responsabile della Prevenzione e della Corruzione e della Trasparenza;
- b) l'Amministratore unico della Società con propria determinazione n. 6 del 31.01.2024 ha adottato il PTPCT 2024/2026;
- c) il Nucleo interno di Valutazione ha attestato la conformità e attendibilità di quanto pubblicato nell'apposita sezione "*Società trasparente*" secondo quanto previsto dalle deliberazioni ANAC.

Per quanto sopra indicato il sistema organizzativo informativo e informatico a supporto dell'attuazione del programma triennale e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione risponde alle predette finalità. Ciononostante, si evidenzia l'opportunità dell'implementazione di un sistema informatizzato con la costituzione di una banca dati centralizzata e la creazione di un archivio informatico.

Descrizione delle modalità del monitoraggio del Nucleo Interno di Valutazione, già Organismo Indipendente di Valutazione

Il NIV svolge, secondo le modalità ed i tempi nei paragrafi precedenti, un ruolo "guida" di presidio del processo, operando in stretta sinergia con l'Ufficio di diretta collaborazione con l'Amministratore unico, anche attraverso una mirata attività di supporto metodologico e formativo. In tale fase vengono anche organizzati, ove necessario, incontri con gli Uffici interessati ovvero vengono presi contatti per le vie brevi per acquisire i necessari elementi di verifica.

A seguito dell'approvazione del Piano delle Attività, vengono assegnati ai Responsabili dei Servizi/Aree gli obiettivi scaturenti dalla programmazione gestionale.

In sede di rendicontazione, il NIV si avvale principalmente, per i profili strategici sia di verifiche sul corretto utilizzo degli indicatori di performance prescelti nella fase di pianificazione strategica, sia di controlli comparativi di coerenza dei principali risultati illustrate, attraverso l'analisi del materiale documentale di raffronto disponibile (determinazioni dell'Amministratore unico, dati ed informazioni presenti sul sito, report, documentazione di bilancio, incontri con gli Uffici interessati per confronti mirati ed acquisizioni di elementi di valutazione).

Il NIV provvede, in materia di trasparenza, ai controlli e alle attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei dati di pertinenza della Società, effettuando, in attuazione degli indirizzi forniti dall'ANAC in materia, i previsti riscontri dei dati negli ambiti richiesti.



Osservazioni conclusive e proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Il percorso di ricognizione dello stato di funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ed il piano di prevenzione della corruzione introduce alle seguenti considerazioni.

Il Sistema appare nella sua declinazione organizzativa sufficientemente strutturato, attuando gli adempimenti specifici prescritti dal D. Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 e delle Delibere ANAC.

Il Piano della Performance è strumento di programmazione e di trasparenza nel processo di valutazione dei risultati ed il processo appare costante oggetto di attenzione da parte del top manager.

La performance organizzativa è una conseguenza delle finalità strategiche individuate.

Sono sufficientemente adeguati gli strumenti e le iniziative di valutazione della Performance individuale del personale.

Il ciclo della Performance è puntualmente declinato.

Alla luce delle considerazioni precedenti è possibile conclusivamente richiamare e specificare gli ambiti del sistema di misurazione che meritano uno sviluppo ed un'implementazione e che possono essere individuati nei seguenti:

- correlazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa, mediante una migliore e maggiore definizione degli obiettivi strategici e operativi (sui quali incardinare la programmazione operativa) e attività istituzionali ordinarie;
- l'attivazione di politiche di sviluppo delle risorse umane con la realizzazione di un processo di miglioramento continuo dell'attività lavorativa, di benessere organizzativo e delle pari opportunità;
- un'attività formativa finalizzata a contribuire a diffondere un approccio comunicativo che inviti ad una costante riflessione sulle proprie performance al fine di favorire momenti di confronto e dialogo costruttivo tra valutatore e valutato al fine di migliorare le performance della Società;
- definizione di un set di indicatori multidimensionali, mediante una graduale ma crescente attenzione all'*outcome* e l'individuazione di appositi parametri maggiormente coerenti con i risultati attesi di cui misurare il livello di conseguimento;
- tenere aggiornato il set di indicatori multidimensionali, anche per monitorare i livelli qualitativi dei servizi;
- sviluppo del sistema informatico/informativo, mediante l'implementazione di un effettivo sistema di raccolta, elaborazione e rilascio delle informazioni necessarie per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo della gestione;



- garantire una leggibilità e un utilizzo mirati ai vari strumenti di pianificazione e controllo, assicurandone una reale efficacia ed evitando che diventino un mero esercizio formale, considerando due punti di vista prioritari: di orientamento interno e di *accountability* esterna.

Foggia, 24/04/2025

Il Presidente del NIV

Prof. Corrado Crocetta

Il Componente interno

Dott. Giacomo Onorato