

Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Campania

Presidente: Prof. Riccardo Realfonzo

Componente: Dott.ssa Genoveffa Tadonio

Componente: Avv. Francesco Stabile

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI

ANNO 2020

Documento approvato col verbale n. 20 della seduta dell'O.I.V. del 27/11/2020

INDICE

1. Premessa e finalità	3
2. Contesto di riferimento.....	3
3 Sintesi delle principali attività svolte dal nuovo OIV nel 2020.....	4
3.1 Nota di verifica della relazione del RPCT	4
3.2 Parere sullo SMiVaP 2020.....	4
3.3 Verifica della Coerenza tra Piano della Performance e di PTPCT.....	5
3.4 Proposta di valutazione dirigenti SPL – anno 2018	5
3.5 Validazione della Relazione sulla Performance 2019	6
3.6 Parere sul codice di comportamento	6
3.7 Monitoraggio Piano della Performance 2020.....	6
4. CONTROLLO DI GESTIONE E STRATEGICO	6
4.1 Controllo di gestione.....	7
4.2 Controllo strategico	7
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	8
5.1 Qualità degli Obiettivi.....	10
5.2 Processo di attuazione del ciclo della performance e dell'anticorruzione	11
6. Trasparenza ed anticorruzione	11
7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	13

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI – ANNO 2020

1. Premessa e finalità

La presente relazione, predisposta ai sensi dell'art. 14 c.4 lettera a) del D. Lgs 150 del 2009, ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni in Regione Campania nell'anno 2020 ed è stata redatta anche in un'ottica prospettica. L'Organismo indipendente di Valutazione, nel suo primo anno di attività¹, in un'ottica di continuità dell'azione posta in essere nel periodo 2017-2019 dal precedente O.I.V., intende operare per raggiungere due risultati:

- analizzare gli atti caratterizzanti l'intero Ciclo della Performance e del PTPCT (Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza) per evidenziarne i punti di forza e di debolezza;
- formulare proposte e raccomandazioni ritenute utili per il sempre maggiore efficientamento dell'organizzazione regionale, alla luce delle attività realizzate nel corso del corrente anno.

In particolare, per raggiungere gli obiettivi indicati, saranno analizzati, i seguenti ambiti:

- processo di attuazione del Ciclo della Performance nel periodo 2017-2020;
- performance organizzativa ed individuale;
- integrazione tra strumenti di programmazione dell'Ente;
- infrastruttura di supporto;
- controlli interni.

Per effettuare tale analisi, l'O.I.V. ha preso in considerazione:

- il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente;
- il Ciclo della performance di cui all'art. 4 del Dlgs 150 del 2009 e ss.mm.ii.;
- il PTPCT e le relative relazioni annuali del RPCT;
- l'organizzazione scelta dall'Ente.

Le valutazioni e le raccomandazioni che seguono sono state formulate tenendo conto del contesto di riferimento e dell'esperienza vissuta dall'Organismo nel primo anno di espletamento del proprio mandato.

2. Contesto di riferimento

Nel periodo 2017-2019 l'Ente ha avviato un percorso positivo, finalizzato a dare piena attuazione alle previsioni di cui al d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii, in tema di valutazione della performance. Nel corso del 2017, infatti, la Giunta Regionale della Campania ha introdotto, per la prima volta, il Ciclo della Performance, recependo le disposizioni di cui all'art. 3 del regolamento regionale n. 12 approvato con DGR n. 612 del 29/10/2011, e ss.mm.ii., "*Ordinamento amministrativo della regione Campania*", che dispone che la Giunta Regionale adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMiVaP) organizzativa ed individuale.

Nel corso del triennio 2017-2019 gradualmente il sistema è stato adeguato alle esigenze organizzative dell'Ente, attraverso interventi mirati, volti a superare anche le difficoltà applicative, di volta in volta riscontrate. L'adeguamento dello SMiVaP e l'organizzazione amministrativa scelta hanno consentito all'Ente di procedere in un percorso di crescita che, allo stato attuale (come si preciserà successivamente), necessita di un ulteriore impulso finalizzato al perfezionamento del sistema nel suo complesso.

Sono state costituite tre distinte strutture, con un ruolo nevralgico nel processo, e in particolare:

- struttura di supporto all'OIV, in posizione di autonomia funzionale;
- struttura di Staff con compiti di Coordinamento dell'intero Ciclo della Performance;
- struttura di supporto al RPCT, anche essa in posizione di autonomia funzionale.

In una prima fase lo sforzo compiuto ha avuto quale obiettivo principale quello di individuare le singole responsabilità amministrative e di delineare le competenze di ciascuna di esse. Superata la fase di assestamento organizzativo, per poter procedere nella direzione auspicata di integrazione di tutti i processi di programmazione dell'Ente, è auspicabile un coordinamento - sempre maggiore - tra i diversi uffici che, con compiti e ruoli diversi, partecipano ai processi in materia di anticorruzione, trasparenza e performance. Ciò al fine di aggiornare, costantemente, i singoli documenti e assicurarne la coerenza.

¹ L'insediamento del nuovo OIV è avvenuto il 31/01/2020

L'organizzazione scelta dovrà guidare l'Ente ad assicurare la necessaria centralità al Piano della Performance, affinché esso svolga un ruolo di sintesi delle previsioni rinvenibili negli altri strumenti di programmazione regionali ed in particolare di quelle presenti nel PTPCT, atteso che il Piano della Performance rappresenta il principale strumento attraverso cui dare attuazione alle misure del PTPCT. Analoga integrazione dovrà essere assicurata con gli strumenti contabili e con la programmazione dei Fondi comunitari, attesa la rilevanza degli stessi nelle scelte programmatiche dell'Ente. La stabilità organizzativa di questi anni (il riferimento è alle strutture interessate alla gestione delle tematiche in esame) ha consentito di consolidare il percorso avviato e guardare con fiducia al futuro.

La realtà organizzativa della Regione Campania, inoltre, basata su una pluralità di strutture di primo livello (oltre 30 allo stato attuale) impone, altresì, una larga condivisione delle metodologie per garantire l'uniformità nell'applicazione delle regole. Il processo di valutazione del personale e della dirigenza, come noto, ha effetti non solo sul trattamento economico ma anche sulle progressioni di carriera. La maturità dell'amministrazione, pertanto, dovrà essere misurata, anche con riferimento alla sua capacità di uniforme ed omogenea applicazione delle regole nelle diverse realtà organizzative. Pertanto, l'organizzazione orizzontale scelta (presenza di oltre 30 SPL sullo stesso livello) determina l'assenza di strutture amministrative di vertice che assumono un ruolo di sintesi nel coordinamento delle diverse attività trasversali (anticorruzione, trasparenza, performance, defr, etc). Ciò rende imprescindibile la disponibilità di un sistema informativo integrato e assegna un ruolo ancora più strategico alle tre strutture regionali sopra indicate, che dovranno assicurare, ciascuna per quanto di competenza, il necessario supporto alle SPL.

3 Sintesi delle principali attività svolte dal nuovo OIV nel 2020

Nel corso del corrente anno l'OIV ha avuto modo di segnalare nei diversi documenti che in questa sede si riepilogano sinteticamente alcune criticità del sistema. Tali criticità sono presenti in diversi documenti e necessitano di interventi correttivi, anche di natura formativa, per il loro superamento.

3.1 Nota di verifica della relazione del RPCT

In sede di verifica della relazione annuale predisposta dal RPCT, l'OIV ² ha evidenziato alcuni spunti operativi di portata generale, e in particolare:

- Necessità di una regia condivisa nella stesura dei documenti programmatici (Piano della Performance e PTPCT nello specifico), per assicurare una più diretta e immediata interconnessione tra gli stessi. In particolare, l'Organismo ha avuto modo di sottolineare come la pianificazione – ed il relativo monitoraggio – delle attività in materia di anticorruzione e performance vadano inserite in una strategia complessiva che rafforzi l'organizzazione;
- Il rispetto dei tempi nella predisposizione dei documenti di programmazione e di rendicontazione, per far sì che i risultati raggiunti possano essere applicati, tempestivamente, al ciclo successivo;
- L'integrazione dei sistemi informativi in uso;
- Un approccio sostanziale e non meramente formale alle tematiche in esame, per evitare la burocratizzazione degli strumenti, con tensione verso la predisposizione di documenti di lavoro utili e funzionali alle attività di ciascuna struttura. Lo sforzo che l'Amministrazione deve compiere è quello di provare a semplificare le procedure, coniugando efficacia ed efficienza al di fuori di qualunque ottica meramente adempimentale;
- Valutare la possibilità di attuare specifici corsi di formazione e/o momenti di confronto e di condivisione degli obiettivi, per garantire un approccio più maturo alle tematiche *de quibus*, sia da parte degli esponenti politici sia dei dirigenti;
- la necessità di assicurare una crescente condivisione, anche in un'ottica partecipativa, con la collettività, assicurando momenti di confronto preventivi, in itinere e successivi.

3.2 Parere sullo SMiVaP 2020

Con il citato parere³, l'OIV affronta diverse tematiche di rilevanza generale, tra le quali:

- la necessità del rispetto dei tempi, per dare certezza e solidità al Ciclo della Performance;
- la tensione verso l'integrazione degli strumenti di programmazione, sia nella fase di stesura dei documenti che in quella di rendicontazione;

² Cfr nota prot. 182741 del 03 aprile 2020

³ Cfr nota protocollo emergenza n. 1 del 14 febbraio 2020

- la necessità di avviare il controllo di gestione, per dare certezza ai risultati misurati;
- l'opportunità di utilizzare l'attività di formazione come leva per potenziare la cultura della valutazione;
- la necessità di prevedere sempre più indicatori di outcome e non solo di output.

3.3 Verifica della Coerenza tra Piano della Performance e di PTPCT

Anche l'analisi comparata dei due documenti di programmazione⁴ ha evidenziato alcuni aspetti, di carattere generale, che qui si sintetizzano:

- necessità di rendere disponibile ed operativo, al più presto, un sistema informativo integrato (anche con il controllo di gestione), con l'individuazione del relativo ufficio responsabile;
- assicurare complementarietà e coerenza dei diversi strumenti di programmazione dell'Ente, anche per garantire un forte collegamento tra DEFR e Ciclo della Performance nel suo complesso. Proprio per assicurare una più diretta e immediata interconnessione tra i documenti si ritiene, altresì, necessaria una regia condivisa nella loro stesura;
- limitare l'autoreferenzialità del sistema anche attraverso la standardizzazione delle procedure utilizzate nelle diverse strutture regionali, per ridurre le distorsioni nell'applicazione delle regole previste nelle diverse strutture regionali;
- rafforzare le procedure di partecipazione dei cittadini e degli stakeholders, sia nella fase di predisposizione dei documenti che in quella successiva della rendicontazione;
- rispettare la tempistica dei singoli processi;
- razionalizzare le richieste di dati alle strutture in materia di anticorruzione, trasparenza, performance, privacy, DEFR e controllo di gestione. Andrebbe assicurato un coordinamento delle strutture responsabili dei diversi ambiti indicati, nel tentativo di predisporre format unici, da somministrare periodicamente alle strutture, che includano le differenti richieste nelle materie indicate. Una razionalizzazione delle richieste potrebbe favorire un approccio sostanziale alle tematiche da parte delle strutture, con riduzione dei tempi, sburocratizzazione degli strumenti e superando l'approccio adempimentale ancora presente.

3.4 Proposta di valutazione dirigenti SPL – anno 2018

Il processo relativo alla proposta di valutazione dei dirigenti di vertice, già avviato dal precedente Organismo nella seconda metà del 2019, ha evidenziato i seguenti aspetti critici⁵:

- Rispetto dei tempi. Il ritardo nella presentazione delle relazioni dirigenziali ha influito sulla tempestiva conclusione del processo.
- Qualità degli obiettivi. Un'ulteriore positiva crescita del sistema è strettamente correlata ad un miglioramento qualitativo degli obiettivi assegnati. La previsione di obiettivi specifici e non generici (quali quelli legati al rispetto delle norme e/o a meri adempimenti) rappresenta una necessità e la naturale evoluzione per assicurare una costante crescita dell'Amministrazione.
- Rapporto tra obiettivi di struttura ed obiettivi individuali. Le schede individuali relative all'anno 2018 contenevano - diverse volte - obiettivi che, in tutto o in parte, duplicavano quelli di struttura, già presenti nel Piano della Performance, con indicatori e target che misurano fenomeni, quali numero di riunioni, di incontri, di atti, etc, mancando ogni riferimento agli effetti per la collettività, in termini di efficacia ed efficienza.
- Obiettivi in materia di trasparenza ed anticorruzione. Anche in occasione di tale processo l'Organismo ha auspicato la previsione di obiettivi - specifici e non generici - calati nelle singole realtà organizzative e coerenti con quanto previsto dal PTPCT. L'attribuzione di detti obiettivi - di struttura o individuali che siano - deve tenere nel debito conto la rilevanza delle attività poste in essere dalla struttura e della significatività delle azioni previste, evitando obiettivi che prevedono il mero rispetto delle norme di legge.

Le considerazioni esposte si sono registrate anche nel processo relativo alla proposta di valutazione dei dirigenti di vertice -anno 2019- attualmente in corso.

⁴ La verifica è stata approvata nella riunione OIV del 28 aprile 2020

⁵ Per un maggior dettaglio cfr nota prot. 126415 del 26 febbraio 2020

3.5 Validazione della Relazione sulla Performance 2019

Con la chiusura del Ciclo della Performance relativo all'anno 2019, avvenuta con la validazione da parte dell'Organismo, sono state evidenziate⁶, accanto ad aspetti positivi, alcune criticità. L'OIV, in tale sede, ha infatti segnalato che:

- L'approccio alla tematica della rendicontazione dei risultati di Performance denota una resistenza al cambiamento da parte delle strutture regionali, che non sempre consente di superare l'impostazione di tipo adempimentale ed autoreferenziale. Un approccio maturo alla tematica non può prescindere da un potenziamento del processo di formazione degli attori del processo.
- Una semplificazione del processo, necessaria anche in considerazione dei ritardi accumulati nell'approvazione dei documenti finali, passa anche attraverso la previsione di obiettivi chiari e facilmente misurabili, con l'indicazione della fonte del dato della misurazione. Va superata, altresì, la bulimia di obiettivi/azioni presenti nel Piano della Performance che influisce, negativamente, sul rispetto dei tempi e sulla stessa chiarezza e sinteticità dei documenti adottati.
- La necessità del rispetto dei tempi, per evitare il depotenziamento dell'intero ciclo della performance, compresa la valutazione individuale.
- L'assenza del sistema di controllo di gestione ha impedito l'elaborazione e rappresentazione di informazioni di carattere economico/finanziario, con particolare riguardo alle risorse finanziarie assorbite dai servizi resi agli utenti, in maniera da poter fornire ai cittadini informazioni semplici e sintetiche dei risultati conseguiti dall'Amministrazione.
- La necessità di assicurare una buona qualità degli obiettivi assegnati, evitando mere trasposizioni di attività di competenza di ciascuna Struttura, con indicatori più evoluti e significativi.

3.6 Parere sul codice di comportamento

Anche con l'obbligatorio parere sul codice di comportamento aziendale⁷, l'OIV ha avuto modo di evidenziare alcune criticità di carattere generale che qui si riassumono:

- Necessità di aggiornare costantemente la platea degli stakeholders, per limitare il rischio di autoreferenzialità;
- Integrare, sulla scia delle indicazioni fornite dall'Anac, il codice di comportamento con le previsioni del Ciclo della Performance;
- Coordinare le norme del codice con il PTPCT, anche attraverso la completa mappatura di tutti i procedimenti gestiti dall'Ente, per garantire un'efficace integrazione tra i due documenti;
- Semplificare la comunicazione interna prevedendo l'uso della posta elettronica istituzionale.

3.7 Monitoraggio Piano della Performance 2020

Con il recente parere sul monitoraggio del Piano della Performance 2020⁸, l'OIV ha confermato alcune delle criticità già espresse nel recente passato. In particolare:

- Qualità degli obiettivi. Per assicurare al Piano della Performance il ruolo di strumento per creare valore pubblico è necessario un approccio sempre più maturo alla delicata tematica della qualità degli obiettivi, evitando la replica degli obiettivi/indicatori già utilizzati nei precedenti cicli ed assicurando la coerenza interna degli stessi (in alcuni casi si è registrata una chiara asimmetria tra il contenuto dell'obiettivo, il relativo indicatore ed il conseguente target);
- Incoerenza nella tempistica relativa all'attuazione delle azioni collegate agli obiettivi. La questione della concomitanza tra assegnazione degli obiettivi – siano essi di struttura che individuali – e la realizzazione delle attività è di attualità ed interessa diversi momenti del Ciclo stesso (obiettivi individuali e di struttura – Obo ed Obsa). Essa va risolta, sia attraverso un'opera di sensibilizzazione degli attori che attraverso opportuni rimedi nello SMiVaP.

4. CONTROLLO DI GESTIONE E STRATEGICO

Nel corso degli ultimi anni, nell'ambito di un generale processo di efficientamento dell'azione amministrativa, il legislatore ha dato grande rilevanza ai controlli interni, a discapito di quelli di legittimità. Nelle sue diverse forme (controllo di gestione, valutazione della dirigenza e controllo strategico), il controllo

⁶ Il dettaglio è riportato nel Rapporto di Validazione allegato alla nota prot. 302258 del 26 giugno 2020

⁷ Cfr. nota prot. 433874 del 21 settembre 2020

⁸ Il riferimento è alla nota prot. 508372 del 28 ottobre 2020

interno assume una funzione “*collaborativa*”, volta cioè a stimolare nell’Ente processi di miglioramento che, partendo dai risultati acquisiti, mira a raggiungere quelli auspicati, anche attraverso un percorso evolutivo dell’intera organizzazione. Il controllo di gestione, in particolare, ha una funzione di supporto all’agire amministrativo e valuta l’efficacia/efficienza dell’azione svolta; quello strategico, invece, tende a misurare il grado di raggiungimento dei risultati attesi dall’organo politico ed è di supporto a quest’ultimo per una valutazione dell’efficacia delle politiche messe in atto. La valutazione dei dirigenti di vertice, infine, è necessaria per orientare l’azione individuale dei dirigenti stessi ai risultati, favorire condizioni di maggiore efficienza nell’impiego delle risorse disponibili e fornire un’adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

4.1 Controllo di gestione

I compiti in materia di controllo di gestione sono attualmente in capo all’ufficio II Udcp “*Sviluppo economico ed attività produttive. Controllo di gestione. Semplificazione amministrativa*” con le seguenti competenze: “... Cura il controllo di gestione ai sensi dell’articolo 1, comma 1, lett. b), e 4 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, avvalendosi dei dati, degli indicatori e degli applicativi del Sistema informativo regionale e in raccordo con le funzioni di programmazione, di valutazione dei risultati, di misurazione e valutazione della performance...”.

L’effettiva implementazione di tale tipologia di controllo interno, necessaria per superare l’approccio autoreferenziale ed utile per una misurazione automatica dei risultati raggiunti, presuppone: a) un sistema informativo integrato; b) una contabilità analitica; c) una mappatura – aggiornata – delle attività, dei procedimenti e dei processi gestiti dall’Ente.

Attualmente in Regione Campania, in assenza di un sistema strutturato di controllo di gestione, è stato avviato un percorso volto all’analisi di alcuni aspetti.

Il modello applicato dall’Ente nel 2018 e nel 2019 per supplire all’assenza di un reale controllo di gestione prevede, tra l’altro, l’analisi di alcuni processi collegati agli obiettivi previsti nel Piano della Performance, una stima dei costi sulla base di specifici parametri, l’utilizzo del protocollo informatico, dell’applicativo di gestione documentale e-grammata DDD ed il sistema informativo contabile SIC-SAP.

L’auspicio è che la Regione possa dotarsi, al più presto, di un effettivo controllo di gestione, con l’ausilio di un sistema informativo integrato e di un sistema di contabilità analitica.

Per consolidare ulteriormente il positivo processo avviato nel 2017 è, pertanto, necessario che siano resi disponibili strumenti gestionali ed informativi che supportino l’Amministrazione nei suoi processi decisionali.

4.2 Controllo strategico

Nell’ambito del generale principio di separazione dei poteri tra Organo Politico e Dirigenza, il controllo strategico ha l’obiettivo di misurare il grado di corrispondenza tra i risultati amministrativi attesi e prefissati dall’Organo Politico e quelli ottenuti. Ad esso si collega, a valle, la valutazione della dirigenza di vertice, in quanto responsabile della realizzazione degli obiettivi - siano essi di struttura che individuali - dell’Organo politico. In tal modo i controlli interni (e più precisamente il controllo strategico) si inseriscono nel ciclo della programmazione dell’Ente, quale stimolo al miglioramento continuo all’efficienza dell’azione amministrativa. All’O.I.V. è attribuito tale delicato compito che, per essere svolto in pieno, necessita, però, di adeguate risorse umane e strumentali, al momento ancora mancanti.⁹

Prima di entrare nel merito è opportuno precisare che a diversi uffici della Presidenza sono attribuiti, *ratione materiae*, compiti afferenti al controllo strategico ed in particolare:

- 1) ufficio II “*Sviluppo economico ed attività produttive. Controllo di gestione. Semplificazione amministrativa*”;
- 2) ufficio III “*Tutela della salute e Coordinamento del Sistema Sanitario regionale. Politiche socio-sanitarie*”;
- 3) ufficio IV “*Mobilità. Società partecipate e fondazioni*”;
- 4) ufficio V “*Università, Ricerca e Innovazione. Istruzione, formazione, lavoro e politiche giovanili. Politiche culturali e turismo e politiche sociali. Supporto Verifica Attuazione Programma di Governo. Amministrazione digitale*”;

⁹ Il precedente Organismo segnalò la necessità di dotare la struttura di supporto con figure professionali specializzate per la gestione di tale importante processo.

- 5) ufficio VI “*Risorse finanziarie. Risorse umane. Anticorruzione, trasparenza, “Regione in un click ”- Personale UDCCP – Servizi di supporto*”;
- 6) ufficio XIII “*Ambiente ed ecosistema. Supporto alle strategie ambientali relative alle aree interne. Ciclo integrato delle acque. Ecoballe. Politiche agricole, alimentari e forestali*”;
- 7) ufficio XIV “*Governo del Territorio, Lavori pubblici e protezione civile, Difesa del suolo Verifica Attuazione Programma di Governo - Centrale acquisti – Immobili e demanio (Risorse strumentali) - Osservatorio sulle progettazioni e sullo stato di avanzamento*”.

In assenza di un sistema informativo integrato, che consenta un monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (ai fini del controllo strategico) ed operativi (ai fini del controllo di gestione), il precedente O.I.V., nelle more della disponibilità delle risorse adeguate (umane e strumentali), che permettano il pieno svolgimento delle funzioni attribuite, ha programmato delle azioni di controllo strategico, concentrando la propria attenzione su due ambiti particolarmente sensibili, e in particolare:

- la situazione relativa ai tempi medi di pagamento 2017-2018;
- i debiti fuori bilancio 2017.

Anche nel corso del corrente anno, nelle more della disponibilità di adeguati strumenti informatici che consentano all’O.I.V. di garantire il pieno governo di tale importante processo e del potenziamento della Struttura di supporto con figure che possano dedicarsi in maniera prevalente a tale specifica attività, l’Organismo ha effettuato, per il tramite della stessa Struttura di supporto, l’analisi relativa ai tempi medi di pagamento 2019, confrontandola con i risultati degli anni precedenti. Tale analisi è stata utilizzata, altresì, nel processo che ha portato alla validazione della Relazione sulla Performance 2019.

Analogamente, i risultati registrati nella delicata attività di attestazione degli obblighi di pubblicazione, da effettuarsi sulla base delle indicazioni fornite dall’Anac annualmente, sono stati utilizzati per lo stesso procedimento. Anche in questo caso, pertanto, in un’ottica di analisi degli scostamenti registrati tra quanto programmato (PTCPT) e quanto realizzato (pubblicazioni effettuate così come emerse a seguito del processo di attestazione) sono state adottate le misure ritenute necessarie, anche ai fini della valutazione dei risultati di struttura. Ulteriori azioni riferibili al controllo strategico sono state svolte dalla Struttura di supporto; ci si riferisce, in particolare, all’analisi svolta in ordine alla qualità degli obiettivi operativi presenti nel Piano della Performance 2020, in materia di trasparenza ed anticorruzione ed alla coerenza degli stessi con le linee strategiche dettate sul tema dal Presidente. Altra azione di controllo strategico svolta è l’analisi degli obiettivi individuali dei dirigenti di vertice anno 2020.¹⁰

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Il concetto di performance organizzativa ed individuale è stato introdotto nelle Pubbliche Amministrazioni dal Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 che, all’art. 3 comma 2, ne regola i contenuti. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale costituiscono strumenti necessari per assicurare elevati standard qualitativi del servizio reso dalla P.A., allo scopo di garantire la valorizzazione del merito, la garanzia della pari opportunità di diritti, la trasparenza nei risultati conseguiti, la crescita delle competenze professionali.

Nel corso dei primi 4 anni di applicazione delle regole previste dal d.lgs. 150/2009, la sedimentazione del processo avviato nel 2017 ha portato i suoi primi importanti frutti, ferma la presenza di alcune criticità che, si ritiene, vadano gradualmente affrontate e risolte.

In coerenza con la riforma Madia, nell’ambito del processo di valutazione individuale dei dirigenti, l’Ente - nel periodo 2017-2019 - ha valorizzato maggiormente l’incidenza della performance organizzativa rispetto agli obiettivi individuali assegnati agli stessi. Nel corso del triennio, infatti, il peso della performance organizzativa è passato dal 20% al 37%; quello degli obiettivi individuali, di converso, è sceso dal 52% del 2017 al 35% del 2019. La scelta fatta va, pertanto, nella direzione di responsabilizzare i dirigenti come referenti di una struttura dell’Ente.

L’incremento del peso della performance organizzativa rispetto agli obiettivi individuali assegnati ha, in altre parole, quale obiettivo quello di dare maggiore rilevanza ai risultati di gruppo rispetto ai comportamenti organizzativi ed agli obiettivi individuali del singolo dirigente. Una matura applicazione del principio porterà, a regime, all’applicazione del cosiddetto *cascading*. In una organizzazione complessa e articolata, quale quella della Regione Campania, va assicurata la coerenza complessiva tra le strategie dell’Ente

¹⁰ Le relazioni relative agli ambiti analizzati: tempi medi di pagamento, attestazione obblighi pubblicazione e qualità degli obiettivi operativi in materia di trasparenza, sono allegate alla presente nota.

(presenti nel Defr), gli obiettivi di Struttura (presenti nel Piano della Performance) e gli obiettivi individuali (assegnati ai dirigenti ed al personale). Per assicurare coerenza al processo di assegnazione degli obiettivi è, però, necessario un approccio maturo e consapevole da parte di tutti gli attori – Organo politico e dirigenza – nonché un forte collegamento tra Piano Performance e Strumenti finanziari. Il collegamento con il Defr, in particolare, dovrebbe essere chiaro, in quanto il Ciclo della Performance rappresenta, in un certo senso, l'esplosione degli obiettivi - *rectius*, strategie - del Defr. La difficoltà che ancora si registra è rappresentata dalla eccessiva analiticità del Defr e dalla presenza nel Piano della Performance di obiettivi che – in alcuni casi – replicano le previsioni del Defr stesso. Lo sforzo che l'Amministrazione deve compiere – pur apprezzando gli sviluppi registrati negli anni – deve andare nella direzione di lasciare al Defr il ruolo di strumento di programmazione economico-finanziaria della Regione, con l'indicazione delle linee programmatiche dell'azione di governo regionale. Il Ciclo della performance (obiettivi di struttura ed individuali), deve garantire, invece, la corretta trasposizione, nel triennio di riferimento, delle strategie (presenti nel Defr) scelte dall'Organo politico. L'azione di orientamento del Defr rispetto al Ciclo della Performance impone, altresì, una regia condivisa nella predisposizione degli atti.

In tal senso, l'utilizzo del sistema informativo Gzoom, che garantisce la gestione dei due processi (in corso di definizione), va nella corretta direzione di una gestione integrata dei due processi. La graduale messa a regime dei sistemi informativi per la gestione del Ciclo della Performance, va accompagnata dall'individuazione dell'ufficio tenuto al coordinamento del processo informatico. L'individuazione di ruoli e responsabilità rappresenta, infatti, un prerequisito indispensabile per il successo dell'intero ciclo finanziario e della performance.

L'integrazione tra i sistemi informativi costituisce, altresì, il presupposto del controllo strategico, da attuarsi attraverso l'individuazione di risorse umane – oltre che tecniche.

In questa sede è doveroso ribadire la necessità di attivare in Regione Campania un percorso volto al superamento dell'autoreferenzialità del sistema e che garantisca la misurazione automatica dei risultati raggiunti (rinvenibili da altri applicativi in uso), così come indicati nel Piano e nella Relazione sulla Performance. L'auspicio è che il sistema informativo in uso possa essere integrato con quello del controllo di gestione e consentire all'Amministrazione di completare il processo in atto, facendo sì che alle modifiche organizzative attuate faccia seguito l'utilizzo di strumenti che aiutino l'Amministrazione nel processo di crescita avviato.

Siffatta impostazione consentirebbe, altresì, di superare le criticità registrate nella fase di rendicontazione dei risultati dei tre Cicli della Performance conclusi (anni 2017, 2018 e 2019). Il riferimento è non solo alla rendicontazione dei risultati di struttura, ma anche a quelli individuali. La presenza di un sistema informativo (Gzoom) coadiuvato da un sistema di controllo di gestione adeguato, garantirebbe una misurazione maggiormente oggettiva dei risultati raggiunti.¹¹ I meccanismi valutativi devono, infatti, come affermato anche dal Consiglio di Stato, in sede di parere sulla bozza di D.Lgs. 74/2017, superare la logica dell'autoreferenzialità e devono essere supportati da un adeguato sistema informatico, alimentato automaticamente e direttamente dal sistema del controllo di gestione e dal bilancio, atteso che i moduli analogici di misurazione, facilmente manipolabili, sono tendenzialmente inidonei a fornire i dati utili per la valutazione.

Il triennio 2017-2019 ha evidenziato un miglioramento del processo relativo al monitoraggio del Piano della Performance, anche se non sono del tutto superate le difficoltà già segnalate nel passato dal precedente Organismo. Le difficoltà ancora presenti sono – si ritiene – legate al rispetto dei tempi ed all'approccio alle tematiche in esame. Il processo di monitoraggio annuale degli obiettivi, sia individuali che di struttura, deve spingere i dirigenti a vigilare sull'andamento degli obiettivi assegnati (con una frequenza che può essere variabile), allo scopo di attivare gli eventuali accorgimenti organizzativi per raggiungere i target prefissati. In tale ottica il processo di monitoraggio non è finalizzato alla rettifica dell'obiettivo, in quanto tale evento dovrebbe rappresentare solo un'eccezione. Anche il Monitoraggio del Piano 2020, influenzato dall'emergenza epidemiologica in corso, ha confermato la presenza delle indicate criticità ed in particolare all'approccio difensivo al tema della performance, ancora latente.

Il tema dell'integrazione dei documenti di programmazione è, altresì, importante in relazione alle previste interconnessioni da assicurare, per esempio, tra il PTPCT e il Piano della Performance. I passi in avanti compiuti in questi anni sono stati conseguiti anche attraverso l'adeguamento dello Smivap alle previsioni legislative. Il fattore anticorruzione e trasparenza risulta ben valorizzato, prevedendo obiettivi per tutti

¹¹ In sede di validazione dei risultati, l'OIV procede ad una verifica, a campione, della documentazione oggettiva alla base dei risultati dichiarati. Lo stesso viene effettuato in sede di proposta di valutazione dei dirigenti delle SPL.

dirigenti e funzionari ed è stato superato l'iniziale approccio seguito. La declinazione delle relazioni tra anticorruzione, trasparenza e performance ha avuto, pertanto, il corretto risalto nel Sistema approvato. Il nodo resta quello di assicurare l'effettiva e concreta realizzazione delle previsioni regolamentari. I collegamenti, infatti, con le attività relative alla prevenzione della corruzione (precisate nel PTPCT) devono essere sostanziali e più incisivi e devono rappresentare lo strumento attraverso il quale favorire la partecipazione democratica ed il controllo diffuso sull'attività della Regione Campania, dando piena attuazione ai principi della riforma avviata nel 2013 (cfr. d.lgs. 33/2013).

Rispetto al 2017, l'integrazione tra le due tematiche è evidente così come è diffusa la consapevolezza – da parte dei dirigenti e del personale – che il rispetto della normativa in materia di anticorruzione abbia riflesso sui risultati di performance. Vanno, come si dirà innanzi, evitate strategie difensive, volte cioè a prevedere obiettivi che rappresentino il mero rispetto delle norme o che si traducano in azioni generiche, in contrasto con le previsioni dello Smivap che, almeno per gli obiettivi individuali in capo ai dirigenti, impone la previsione di azioni specifiche. La maturità del sistema passa, pertanto, attraverso la previsione di obiettivi in linea con le indicazioni di cui all'art. 5 del d.lgs. 150/2009, che possano aiutare le strutture ad applicare le misure previste dal PTCT e/o ad innalzare il livello di attenzione.

Si segnala, infine, in questa sede, la necessità di predisporre ed aggiornare periodicamente l'elenco delle norme rilevanti ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti. Il vigente Smivap, infatti, assegna all'ufficio legislativo tale compito, utile non solo per una corretta valutazione delle prestazioni individuali dei dirigenti, ma anche nell'ottica di assicurare uniformità di applicazione delle regole nelle diverse strutture regionali.

5.1 Qualità degli Obiettivi

Come già segnalato, la vigente normativa impone che gli obiettivi – individuali e di struttura – devono essere sfidanti, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, nonché tendere al “miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi”. Va, pertanto, del tutto superata la previsione di obiettivi contenenti mere trasposizioni di attività di competenza di ciascuna struttura, mancando, in questi casi, il carattere di innovatività e di “*sifda*” che un obiettivo deve avere. Allo stesso modo, i risultati a cui tendere devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e misurare non tanto output ma outcome.

L'esperienza dei Cicli della Performance conclusi ha evidenziato la graduale crescita del sistema nel triennio 2017-2019. Nel corso del 2020, inoltre, il processo ha risentito anche dei riflessi determinati sulla macchina amministrativa dall'emergenza epidemiologica. La nuova organizzazione del lavoro dettata dall'emergenza impone una riflessione anche sul futuro, onde assicurare un equilibrio tra sostenibilità degli obiettivi, creazione di valore pubblico, semplificazione del sistema, ragionevolezza nella durata dei procedimenti. È inevitabile, come già segnalato in altri momenti, tendere verso la digitalizzazione dei documenti amministrativi – propedeutica per lo sviluppo di modalità di lavoro da remoto e per il potenziamento dei servizi on line.

L'OIV auspica, anche in tale ottica, un approccio sempre più maturo e consapevole alla delicata tematica della qualità degli obiettivi ed in particolare:

- sarebbe opportuno evitare la replica degli obiettivi/indicatori già utilizzati nei precedenti Cicli della Performance, fatte salve, naturalmente, le attività aventi caratteristiche pluriennali ed i cui risultati vengono misurati nel tempo;
- prevedere la presenza nel Ciclo della Performance di obiettivi sfidanti, chiari e (facilmente) misurabili, responsabilizzando maggiormente gli attori del processo: Organo politico, dirigenti e controller;
- assicurare un confronto sugli aspetti metodologici e sulla coerenza interna degli obiettivi, anche attraverso attività di formazione, soprattutto nell'ottica della rendicontabilità dei risultati e della conoscenza degli strumenti in uso;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi nei diversi livelli del Ciclo della Performance. Un processo maturo assicura una forte sinergia tra obiettivi di struttura (Obsa ed Obo) ed obiettivi individuali, evitando la presenza, nelle diverse fasi, di obiettivi simili se non uguali;
- evitare obiettivi che prevedono attività già avviate in precedenza o concomitanti alla fase di definizione degli stessi. È questa una evidente lacuna del sistema, sintomo di un approccio difensivo alla tematica. La questione della concomitanza tra assegnazione degli obiettivi – siano essi di struttura che individuali – e la realizzazione delle attività è di attualità ed interessa diversi momenti del Ciclo stesso (obiettivi individuali – dirigenziali e del personale del comparto - e di struttura – Obo ed Obsa). Anche in questo caso è necessaria un'opera di sensibilizzazione degli attori che va accompagnata da opportuni rimedi nello SMiVaP;

- coniugare qualità e numerosità degli obiettivi. Si assiste, infatti, soprattutto nel Piano della Performance ad una esplosione nel numero degli obiettivi, non sempre sfidanti e talvolta legati ad attività routinarie. Di converso nelle schede individuali il numero di obiettivi assegnati è spesso poco significativo, incoerente con la complessità delle strutture dirigenziali dirette;
- assicurare, soprattutto in tema di obiettivi inerenti all'assolvimento degli obblighi e delle misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza, azioni specifiche e non generiche, di mero rispetto della norma;
- ipotizzare una verifica ex ante degli obiettivi o un supporto metodologico nella loro stesura, sempre nell'ottica di garantire qualità e coerenza interna degli stessi;
- programmare un graduale coinvolgimento degli stakeholders nei processi di definizione e rendicontazione degli obiettivi;
- garantire coerenza tra i diversi strumenti di programmazione. Gli obiettivi del Ciclo della Performance devono essere coerenti con le linee d'indirizzo stabilite dal Presidente e con gli altri strumenti di programmazione (DEFR - PTPCT- Programmazione unitaria) - al fine di consolidare il collegamento tra strategie formulate, obiettivi assegnati e allocazione delle risorse.

5.2 Processo di attuazione del ciclo della performance e dell'anticorruzione

Nel corso del triennio l'Ente ha aggiornato il proprio sistema di misurazione -SMiVaP- che regola l'applicazione del ciclo in Regione Campania. Sono stati definiti i soggetti, le attività, i tempi e le fasi di attuazione del processo; le regole sono state adeguate alla realtà organizzativa regionale, anche con riferimento alle problematiche emerse nel tempo. L'organizzazione data, così come precedentemente definita, ha consentito di individuare ruoli e responsabilità delle strutture, che a diverso titolo rivestono un ruolo attivo e di guida nei processi relativi all'anticorruzione ed alla performance. L'infrastruttura organizzativa rappresenta, pertanto, il punto di riferimento di tutte le strutture regionali indispensabile per affrontare le criticità segnalate.

Per evitare un sistema di valutazione *difensivo* (che, come noto, rappresenta una patologia del sistema valutativo, in quanto la valutazione diventa un mero adempimento formale, propedeutico solo all'attivazione delle procedure di liquidazione degli incentivi ai dipendenti) è necessario un radicamento della cultura della valutazione. Il sistema (della valutazione e dell'anticorruzione) non solo deve tradurre in obiettivi e risultati concreti e misurabili le linee di indirizzo politiche, ma deve essere finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane. Tutti i soggetti (Dirigenti, Organo politico, controller, Staff Performance, Struttura di supporto all'OIV, struttura di supporto al RPCT) devono, pertanto, contribuire a perfezionare ulteriormente, nel rispetto dei rispettivi ruoli, il percorso avviato.

In tale ottica è auspicabile un continuo confronto tra tutti i soggetti interessati al processo, da realizzarsi anche con l'ausilio del Comitato di Coordinamento istituito dal Direttore delle Risorse Umane, volto ad analizzare le problematiche emerse e garantire un'applicazione uniforme delle regole. Il ciclo della Performance e quello dell'anticorruzione rappresentano, infatti, una funzione strategica dell'Ente, con notevoli complessità, legate alla trasversalità della funzione ed agli impatti, in termini non solo economici, che ne scaturiscono. Immaginare una gestione senza l'ausilio di una infrastruttura di supporto informatico integrata, potrebbe rappresentare, altresì, il segnale di una scarsa sensibilità sul tema da parte dell'Amministrazione.

L'O.I.V. confida, pertanto, che il sistema Gzoom avviato sia integrato -a regime- almeno con i documenti contabili, con la trasparenza e l'anticorruzione. L'Organismo invita, altresì, l'Amministrazione a rendere operativo un sistema di controllo di gestione adeguato che consenta, per la maggior parte degli obiettivi, una misurazione automatica dei risultati raggiunti, superando un sistema basato sulle dichiarazioni dei responsabili delle Strutture.

6. Trasparenza ed anticorruzione

In questo ultimo triennio i progressi registrati dall'Ente sul versante relativo all'attuazione delle misure previste dal PTPCT emergono, con evidenza, dalle relazioni annuali del RPCT e dalle relative note di verifica dell'OIV. È noto che le innovazioni in materia di trasparenza ed anticorruzione e la centralità che queste tematiche hanno assunto nell'ambito della PA, hanno determinato un cambiamento organizzativo ed infrastrutturale per le Amministrazioni pubbliche. I cambiamenti – anche organizzativi – attuati in Regione Campania (con una specifica struttura di supporto al RPCT) hanno consentito all'Ente di superare i ritardi accumulati nel passato – fino all'anno 2017 incluso – quando si assisteva ad un puntuale rinvio al successivo

anno solare delle misure del PTCPT. Sin dalla relazione del RPCT del 2018, infatti, è stata registrata un'inversione di tendenza, che ha portato alla realizzazione, seppur parziale in alcuni casi, delle misure programmate. L'O.I.V. invita, inoltre, l'Amministrazione a proseguire nella mappatura dei processi: la rilevazione dei procedimenti amministrativi rappresenta il punto di partenza per mappare i rischi ed individuare le misure appropriate.

Dopo diversi anni di applicazione della disciplina di cui alla L. 190/2012, la prevenzione della corruzione in una struttura amministrativa complessa, quale è quella della Regione Campania, deve avere come obiettivo principale quello di elaborare e articolare misure che limitino il possibile sviluppo di dinamiche e condotte corruttive, non essendo più accettabile assistere ad una serie, più o meno ordinata e coerente, di (formali) adempimenti amministrativi.

Sul punto, l'O.I.V. prende positivamente atto del fatto che ulteriori passi in avanti sono stati compiuti anche con lo SMiVaP, laddove la prevenzione della corruzione incide non solo tra i comportamenti organizzativi, ma anche nella fase di assegnazione degli obiettivi, concorrendo alla performance sia organizzativa che individuale dei dirigenti e dei funzionari. Nello SMiVaP, inoltre, è stato assegnato un ruolo attivo al RPCT, sia nella fase di assegnazione degli obiettivi di struttura in materia di anticorruzione e trasparenza, che in quella di rendicontazione.

In merito alla trasparenza dell'azione amministrativa, nelle sue diverse forme, essa oltre a garantire un controllo dal basso ed una partecipazione democratica alla vita dell'Ente, essa contribuisce a combattere i fenomeni corruttivi (nell'accezione più ampia e non penale del termine di buona amministrazione). Il PTPCT, in tema di trasparenza, non sempre individua in maniera chiara i responsabili tenuti alla pubblicazione, prevedendo, in alcuni casi, un richiamo ad una pluralità di strutture.

Affinché tali processi possano esplicare i loro effetti in maniera piena è necessario, inoltre, che anche nel Piano della Performance e nelle schede individuali dei dirigenti e dei funzionari gli obblighi del PTCPT siano declinati in obiettivi chiari e specifici, superando le generiche previsioni di mero rispetto delle norme.

In tema di trasparenza, inoltre, l'Amministrazione ha individuato misure organizzative e tecniche che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente". In particolare, sono stati predisposti opportuni automatismi per la pubblicazione dei dati riferibili agli articoli 15, 23, 26, 27, 35, 37 e 42 del D.Lgs. 33/2013, per cui, all'atto di adozione dei provvedimenti dirigenziali soggetti ad obbligo di pubblicazione, vengono generati in automatico alcuni files da pubblicare nelle sezioni dedicate del portale istituzionale. La pubblicazione prescinde dalla scelta fatta dall'operatore che gestisce l'atto di procedere o meno alla sua pubblicazione; questi può solo decidere, motivando la scelta, di non procedere alla pubblicazione. È stata, pertanto, superata la criticità rilevata dal precedente OIV che sottolineava l'inopportunità della presenza, nel sistema in uso, di una condizione a monte che non assicurava la pubblicazione di tutti i documenti (l'operatore doveva, infatti, inserire manualmente un flag relativo alla voce "obbligo di trasparenza", senza il quale la pubblicazione non avveniva).

In merito, invece, ai dati da pubblicare si rileva che il sito regionale non dispone di automatismi, tipo *alert*, idonei a segnalare il mancato o tardivo aggiornamento dei dati.

La Regione Campania, in aggiunta alle disposizioni previste dal più volte richiamato d.lgs. 33/2013, con l'art. 5 della legge regionale n. 23 del 28/07/2017 "*Regione Campania Casa di Vetro. Legge annuale di semplificazione 2017*" ha previsto ulteriori obblighi di trasparenza e di misure per l'accesso civico agli atti di interesse regionale, prevedendo, ad esempio, la pubblicazione di tutti gli ordini del giorno delle sedute di Giunta regionale, di tutte le deliberazioni adottate dalla Giunta stessa, di tutti i decreti dirigenziali, etc.. La piena conoscibilità dell'azione amministrativa regionale, in attuazione del principio del libero accesso agli atti pubblici, rappresenta, pertanto, un punto di riferimento costante dell'agire amministrativo.

In tale ottica, per garantire la crescita del sistema è necessario che le criticità emerse nel tempo siano analizzate dalle strutture responsabili al fine di individuare le opportune azioni da mettere in campo, in un processo ciclico. L'attestazione degli obblighi di pubblicazione, effettuata annualmente dall'OIV sulla base delle indicazioni fornite dall'Anac, ad esempio, può rappresentare uno spunto per la definizione di obiettivi – sia di struttura che individuali – allo scopo di superare le criticità emerse. L'interrelazione tra i processi e l'individuazione di azioni finalizzate all'efficientamento amministrativo deve, infatti, rappresentare il riferimento costante di regolazione dell'attività delle strutture regionali.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Per fornire un quadro di sintesi che riepiloghi le tematiche analizzate nei paragrafi precedenti, si riporta nella tabella n. 1 che segue, per ciascuno degli ambiti analizzati, la situazione attuale e le prospettive future, segnalando, in particolare, la necessità di:

- accelerare il processo di informatizzazione, per assicurare una maggiore integrazione dei processi di programmazione dell'Ente. L'informatizzazione dei processi e la digitalizzazione dei documenti potrebbe aiutare l'Ente a gestire la fase emergenziale e la correlata diversa organizzazione del lavoro;
- rendere, pertanto, al più presto disponibile un sistema informativo integrato che consenta una gestione semplificata di tutti i diversi processi, tra loro integrati (ciclo di gestione della performance, PTCT, controllo di gestione e strategico) e la raccolta dei dati utili ad alimentare i sistemi di controllo interno. La presenza di un sistema informativo integrato, non ancora disponibile, rappresenta una delle priorità dell'Ente;
- monitorare il processo di attribuzione degli obiettivi;
- migliorare, altresì, la qualità degli obiettivi assegnati, prevedendo, altresì, un diverso e più articolato processo di formazione degli stessi, in modo tale che essi siano focalizzati sugli effetti finali che le azioni producono per la collettività e non su output intermedi o meramente adempimentali;
- potenziare l'attività di formazione e/o momenti di confronto interi, per far crescere la *cultura* della performance, in modo tale che i processi gestiti non siano percepiti come onere, ma come opportunità di cambiamento. Un diverso approccio - sia degli esponenti politici che dei dirigenti - potrà garantire una reale integrazione tra trasparenza, anticorruzione, performance ed attività amministrativa dell'Ente;
- condividere le attività realizzate - anche in un'ottica partecipativa - con la collettività, sia con riferimento alle misure del PTPCT che al Piano della Performance;
- rispettare la tempistica prevista per tutti i processi, per assicurare il corretto svolgimento dell'intero ciclo. Il contenimento dei tempi deve essere posto come obiettivo principale del miglioramento del sistema nel suo complesso;
- mettere a disposizione gli strumenti necessari per l'avvio del controllo strategico, ivi incluso il potenziamento della struttura di supporto con figure specialistiche.

Tab. n. 1 – Sintesi delle criticità rilevate per ciascun ambito/fase

Ambiti di azione/Fasi	Situazione attuale	Aspettative
Controlli interni	Assenza di un reale controllo di gestione ed impossibilità a porre in essere le attività in materia di controllo strategico, se non con azioni spot.	I competenti uffici devono assicurare la disponibilità degli strumenti, soprattutto informativi, per garantire una misurazione automatica degli obiettivi e per la valutazione degli effetti delle politiche realizzate. Potenziamento della struttura di supporto con figure specifiche per attuazione controllo strategico.
Performance	Migliorare la qualità degli obiettivi con indicatori che misurino le ricadute delle politiche per la collettività e non meri adempimenti. Semplificazione dei processi e rispetto dei tempi	Per assicurare la coerenza dell'intero processo ed una omogenea applicazione, è necessario favorire forme di interazione tra i diversi soggetti. La cultura della formazione va sviluppata per superare l'approccio difensivo. Coinvolgimento dell'Organo politico. Superare la logica dell'autoreferenzialità. Coinvolgimento degli utenti finali nel processo di valutazione
Trasparenza ed anticorruzione	Proseguire l'attività di mappatura in coerenza con i procedimenti gestiti. Assicurare massima integrazione con Piano della Performance. Garantire un costante monitoraggio per la verifica delle attività realizzate.	Potenziare attività di formazione per assicurare qualità al Piano. Predisporre obiettivi specifici. Superare le difficoltà emerse con le attestazioni degli obblighi di pubblicazione.

Napoli, 16/12/2020

FIRMATO

Prof. Riccardo Realfonzo	Presidente dell'O.I.V.
Dott.ssa Genoveffa Tadonio	Componente
Avv. Francesco Stabile	Componente