

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Ovest Milanese

**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) sullo stato del funzionamento del sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni per l'anno 2025
(art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009)**

Redatta dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP), in carica da settembre 2024:
Carlo Domenico Ausenda (Presidente), Davide Croce, Stefania Monizzi



Sommario

1.	Premessa	2
2.	Oggetto della Relazione.....	2
3.	Funzionamento complessivo del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance	2
4.	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e rispetto degli obblighi di pubblicazione	4
5.	Collegamento con altri sistemi di controllo.....	5
6.	Monitoraggio del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni	7
7.	Conclusioni e proposte di miglioramento.....	8



1. Premessa

La presente relazione è redatta dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009, secondo cui *“l'OIV/NdV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.”*

Il Nucleo di Valutazione, nominato con deliberazione n. 430 del 07/08/2024, è composto dai seguenti professionisti:

- Dott. Carlo Domenico Ausenda, in qualità di Presidente;
- Prof. Davide Croce;
- Dott.ssa Stefania Monizzi, quale componente appartenente al personale in servizio della Giunta Regionale;

L'incarico conferito ai componenti ha durata triennale a decorrere dalla data di nomina (01/09/2024), è rinnovabile una sola volta e le funzioni ad essi attribuite sono regolate dal Regolamento di funzionamento del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, adottato con deliberazione n. 454 del 12/11/2021.

2. Oggetto della Relazione

Con riferimento alla ulteriore spinta di integrazione data dalla nascita del PIAO la relazione amplia la visione su tutti gli strumenti di controllo. Il documento in oggetto, quale strumento di verifica annuale, contempla tutti i principali aspetti caratterizzanti il sistema di misurazione e valutazione della performance, il sistema di trasparenza ed integrità, nonché l'integrazione con i sistemi di controllo interno adottati dall'Azienda.

3. Funzionamento complessivo del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance

Il Piano della Performance 2025–2027, ricompreso nella Sezione 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025–2027, è stato adottato con provvedimento del Direttore Generale n. 35 del 31 gennaio 2025 e pubblicato sul sito istituzionale aziendale nella sezione Amministrazione Trasparente.

Esso costituisce il documento programmatico triennale attraverso il quale, nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli di bilancio, vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i risultati attesi della gestione aziendale.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che integra gli ambiti della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, della programmazione del personale, della formazione e delle azioni positive, pur non includendo la programmazione economico-finanziaria, rappresenta lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance, rafforzandone l'efficacia grazie all'integrazione con gli altri strumenti di programmazione aziendale.



Per l'anno 2025, in coerenza con gli indirizzi contenuti nei documenti programmatori regionali, sono state individuate le aree di intervento strategiche, da cui discendono gli obiettivi assegnati ai singoli Centri di Responsabilità (CdR).

Il corretto svolgimento del ciclo della performance è assicurato dal Sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale, disciplinato dalla procedura aziendale PUP 03, che prevede le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione ai CdR degli obiettivi di budget, dei valori attesi di risultato e dei relativi indicatori
(tempistica: entro il primo semestre di ogni anno);
- collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e con gli altri livelli di programmazione;
- assegnazione, da parte dei Direttori di Struttura Complessa, degli obiettivi alle Strutture Semplici afferenti;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
(tempistica: trimestrale);
- misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale:
 - quadrimestrale per la performance organizzativa dell'area comparto;
 - annuale per la performance organizzativa dell'area dirigenza;
 - annuale per la performance individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici aziendali, agli organismi esterni competenti, ai cittadini, agli utenti e agli altri stakeholder.

Il Piano della Performance 2025–2027 ha quindi dato avvio al relativo ciclo di gestione, ulteriormente rafforzato dall'integrazione con gli altri strumenti di programmazione strategica dell'Azienda, tra cui i Bilanci aziendali, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il Sistema di Gestione della Qualità.

Tale ciclo si concluderà con l'approvazione e la validazione, da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP), della Relazione sulla Performance, prevista entro il mese di giugno 2026, quale atto propedeutico all'attivazione dei sistemi premianti.

Parallelamente, il ciclo della performance relativo all'esercizio 2024 si è concluso con la validazione della relativa Relazione sulla Performance, avvenuta nella seduta del NVP del 25 giugno 2025.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa attraverso le fasi di definizione degli obiettivi, monitoraggio dello stato di attuazione, misurazione e valutazione dei risultati. Il sistema di pianificazione si fonda su una progressiva declinazione "a cascata" degli obiettivi, a partire da quelli strategici, fino alla loro assegnazione ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa) e alla valutazione del contributo del singolo (performance individuale).



L'ASST definisce la propria attività di pianificazione e programmazione in coerenza con gli indirizzi strategici contenuti nelle Regole di Sistema di Regione Lombardia. Le strategie aziendali trovano attuazione nella programmazione annuale, elaborata sulla base degli indirizzi regionali e delle risorse negoziate, e si concretizzano in particolare nello strumento operativo e gestionale del budget.

Gli obiettivi aziendali vengono successivamente declinati nei singoli Centri di Responsabilità, sulla base delle entità organizzative individuate nel Piano di Organizzazione Aziendale. Le performance aziendali sono pertanto definite attraverso una programmazione annuale coerente con i contenuti e con le tempistiche del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Tutti gli obiettivi sono oggetto di monitoraggio periodico. In esito alla verifica del livello di conseguimento, l'Azienda individua eventuali scostamenti rispetto agli indicatori definiti e attiva, ove necessario, le opportune azioni correttive e di miglioramento.

4. Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il processo di pianificazione ha beneficiato di un'importante evoluzione normativa verso la semplificazione e l'integrazione documentale:

- Integrazione Trasparenza-Anticorruzione: ai sensi del D.Lgs. n. 97/2016, la programmazione relativa alla trasparenza e all'integrità è stata unificata alle misure anticorruzione;
- Assorbimento nel [PIAO](#): con l'entrata in vigore del D.L. n. 80/2021 e del successivo D.P.R. n. 81/2022, l'intera strategia è divenuta parte integrante del PIAO, garantendo una visione d'insieme tra obiettivi di performance, organizzazione e legalità.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 1, comma 14, della Legge 190/2012, è stata redatta e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente, nel rispetto dei termini previsti, la [Relazione annuale delle attività svolte dal RPCT](#) nel 2025.

In particolare, è stata avviata una revisione della metodologia di valutazione del rischio a partire dai rischi connessi ai processi relativi alle sperimentazioni cliniche. Il nuovo approccio ha consentito di calibrare le misure preventive con maggiore aderenza all'effettiva esposizione al rischio.

Lo stesso metodo è stato esteso anche all'area di rischio "controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni", con particolare riferimento alla gestione degli obiettivi di budget e dei centri di costo, il monitoraggio dei flussi informativi, il trattamento dei dati personali e l'esecuzione degli audit interni.

Il RPCT si è occupato altresì, in qualità di responsabile scientifico, della formazione del personale sui temi legati all'anticorruzione e alla trasparenza. Nell'anno 2025 si è tenuto un evento formativo rivolto a tutto il personale aziendale dal titolo "Prevenzione della corruzione e responsabilità del pubblico dipendente in sanità", articolato in due sessioni formative svoltesi nelle date del 24 novembre e del 2 dicembre.



Gli eventi sopra richiamati si sono svolti mediante formazione in house a cura del personale afferente all'Uff. Anticorruzione e Trasparenza. Al fine di consentire la massima partecipazione possibile entrambe le edizioni formative si sono tenute in modalità mista (in presenza e da remoto).

Il corso ha affrontato le tematiche legate alla prevenzione della corruzione e trasparenza, attraverso una disamina delle singole tipologie di responsabilità previste nell'ordinamento a carico del dipendente pubblico in ambito sanitario, ponendo l'attenzione sulle strategie utili per il contrasto di comportamenti illeciti e per l'adozione di standard etici e modelli di legalità.

Per quanto riguarda il rispetto degli obblighi di trasparenza, con riferimento all'anno 2025, il NVP ha attestato l'adempimento degli obblighi di pubblicazione direttamente sulla piattaforma ANAC, secondo le indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 192 del 7 maggio 2025.

Sono tuttavia emerse criticità relative alla documentazione pubblicata, non in formato aperto come richiederebbe la normativa, in particolare con riferimento alle seguenti sezioni:

- “Composizione delle commissioni giudicatrici e CV dei componenti”
- “Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati”

Il NVP, dopo aver differito l'attribuzione del punteggio e aver indicato il 30/11/2025 quale termine per la risoluzione di tali criticità, nella seduta del 12 novembre 2025 ha comunicato il superamento delle stesse e ha attribuito il 100% anche alle sottosezioni sopra richiamate, attestandolo direttamente sulla piattaforma ANAC.

Con riferimento alle istanze di accesso civico a dati, informazioni e documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, il RPCT, secondo quanto previsto dal regolamento aziendale adottato con deliberazione n. 169 del 29/05/2017, ha provveduto a gestire n. 9 richieste di accesso civico generalizzato, mentre non ci sono state richieste di accesso civico semplice.

5. Collegamento con altri sistemi di controllo

Il sistema dei controlli aziendali costituisce un presidio fondamentale per garantire una gestione efficace, trasparente e conforme agli obblighi normativi e organizzativi. Tale funzione assume particolare rilevanza nell'ambito delle attività connesse al PNRR, che richiedono assetti di controllo strutturati e in grado di operare in modo integrato lungo i diversi livelli di governance.

In tale contesto, in conformità a quanto indicato da Regione Lombardia con DGR n. 6278 dell'11/04/2022, l'ASST ha previsto nel POAS 2022–2024 l'istituzione del Comitato di Coordinamento dei Controlli, formalmente costituito con deliberazione n. 191 del 26/04/2023. Il Comitato è composto da figure aziendali coinvolte nei diversi processi di verifica interna.

Nell'ambito delle proprie attività, il Comitato ha predisposto una mappatura dei controlli interni dell'Ente, con l'obiettivo di promuoverne la sinergia e l'armonizzazione, evitando sovrapposizioni e favorendo un approccio improntato a efficienza, efficacia ed economicità.



Con nota del 26/06/2025, l'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC) ha richiesto lo svolgimento di un incontro finalizzato alla realizzazione di un audit sulle attività del Comitato di Coordinamento dei Controlli. L'obiettivo dell'audit era quello di analizzare le modalità di funzionamento del Comitato, nonché di individuare i principali punti di forza e di debolezza riscontrati dagli Enti nella sua istituzione, al fine di fornire possibili indirizzi utili a migliorarne l'efficacia operativa e a valorizzarne gli aspetti positivi.

L'incontro, tenutosi in videoconferenza il 17/11/2025, ha visto la partecipazione dei rappresentanti di ORAC, del Direttore Generale e del Direttore Amministrativo, nonché del Presidente del Comitato di Coordinamento dei Controlli. Tale momento si è inserito nell'ambito di un'attività di ricognizione più ampia condotta da ORAC e ha assunto prevalentemente carattere interlocutorio e conoscitivo, prospettando l'opportunità di prevedere a livello regionale linee di indirizzo per orientare l'attività dei comitati di coordinamento.

Nel 2023, in coerenza con gli adempimenti previsti dal Decreto della Direzione Generale Welfare n. 7796 del 25 maggio 2023, recante "Indicazioni operative soggetti attuatori esterni e soggetto attuatore (RL) in merito al processo di rendicontazione ed ai relativi controlli", è stata inoltre istituita la Commissione Controlli PNRR, con la finalità di assicurare un presidio specialistico sugli aspetti di monitoraggio, verifica e rendicontazione relativi agli interventi PNRR.

Al fine di garantire indipendenza e imparzialità nello svolgimento delle attività di controllo, i componenti della Commissione non risultano direttamente coinvolti in alcun progetto PNRR. Nel corso dell'anno 2025, la Commissione ha coordinato le attività di verifica sugli interventi PNRR attraverso riunioni periodiche con la Direzione Strategica e con i soggetti interessati.

A tali presidi si affiancano i controlli amministrativo-contabili relativi ai singoli progetti, svolti da un apposito gruppo di lavoro individuato con deliberazione n. 36 del 21/02/2024.

L'efficacia del sistema dei controlli è documentata mediante apposite checklist di verifica, registrate cronologicamente e conservate agli atti aziendali. Inoltre, in data 26/05/2025, è stato effettuato uno specifico audit sulla conformità della rendicontazione nel sistema ReGiS, in attuazione di quanto previsto dal Piano di Audit 2025.

Con riferimento al coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nel controllo, si rileva che nel 2025 non è stata effettuata la seduta congiunta tra il Nucleo di Valutazione e il Collegio Sindacale, prevista dalla DGR n. XI/4942 del 29/06/2021 e dal Regolamento adottato con deliberazione n. 454 del 12/11/2021, finalizzata all'illustrazione e alla condivisione delle attività svolte nel corso dell'anno. Tale circostanza è dipesa dalla scadenza naturale del mandato dei componenti del Collegio Sindacale, intervenuta nel mese di settembre 2025, cui non ha fatto seguito, nei tempi previsti, la designazione dei nuovi componenti da parte delle Amministrazioni competenti (Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero della Salute e Regione Lombardia).

Pertanto, per garantire la continuità amministrativa e l'adozione di atti urgenti o indifferibili, l'ASST ha disposto la proroga del Collegio uscente (deliberazione n. 592 del 18/09/2025), ai sensi della normativa vigente sulla proroga degli organi amministrativi.



Nonostante il differimento del raccordo formale con il Collegio Sindacale dovuto alla scadenza del mandato dei suoi componenti, si conferma che l'attività di vigilanza e monitoraggio del NVP è stata costantemente garantita con elevati standard di efficienza e continuità operativa. Tale impegno ha assicurato la piena regolarità del ciclo della performance e la solidità dei sistemi di controllo interno per tutto l'esercizio 2025.

Infine, all'interno dell'Azienda è garantita la presenza del Comitato Unico di Garanzia, istituito con deliberazione n. 434 del 2021, quale figura con importanti funzioni nell'ambito delle parità e pari opportunità tra uomini e donne e della garanzia di tutela di ogni forma di discriminazione, diretta o indiretta. Il CUG ha avuto modo di interagire con il Nucleo di Valutazione nella seduta del 16 dicembre 2025 relazionando rispetto alle attività espletate nell'anno 2025 e all'attuazione delle azioni programmate nel Piano Triennale di Azioni Positive.

Inoltre, in applicazione della Direttiva n. 2/2019 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, il CUG ha provveduto a predisporre entro i termini previsti (30 marzo) la relazione annuale sulla condizione del personale.

6. Monitoraggio del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

L'attività di verifica si è sviluppata mediante analisi della documentazione messa a disposizione dall' Azienda per il tramite della SC Controllo di Gestione (reportistica, schede di rilevazione, griglie informatiche, ecc.) che funge da strumento di raccordo tra il NVP e la stessa Azienda, consentendo il monitoraggio dei processi di misurazione e di valutazione della performance.

Nel corso dell'anno del 2025 il NVP si è riunito nelle seguenti date:

- 10 gennaio 2025: Obiettivi Area Comparto – grado di raggiungimento IV trimestre 2024;
- 24 gennaio 2025: Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027;
- 24 febbraio 2025: RAR 2024: valutazione esito finale progetti;
- 17 marzo 2025: Obiettivi di produttività – area comparto anno 2025;
- 6 maggio 2025: Obiettivi comparto 2025: grado di raggiungimento I quadrimestre;
- 27 maggio 2025: Certificazione progetti finalizzati specialistica ambulatoriale anno 2024 – DGR XI/4277 del 08/02/2021;
- 25 giugno 2025: Relazione performance – Anno 2024; Obiettivi Dirigenza Area Sanità e Area delle Funzioni Locali – PTA correlati alla performance organizzativa – Anno 2024;
- 09 luglio 2025: Attestazione OIV assolvimento obblighi di pubblicazione Amministrazione Trasparente;
- 10 settembre 2025: Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) 2025 – Presa d'atto delle aree di intervento individuate; Obiettivi comparto 2025: grado di raggiungimento II quadrimestre;
- 14 ottobre 2025: Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) 2025 – Verifica in ordine al positivo andamento dei progetti RAR;



- 12 novembre 2025: Monitoraggio riferito all'adeguamento degli obblighi di pubblicazione entro il 30/11/2025;
- 16 dicembre 2025: Incontro congiunto con il Presidente del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni".

La documentazione relativa alle sedute sopra richiamate, agli atti della SC Controllo di Gestione, ha costituito il supporto documentale e gli elementi di ingresso per la formulazione della presente relazione.

7. Conclusioni e proposte di miglioramento

L'ASST ha recepito le indicazioni del NVP in merito allo sviluppo delle attività di digitalizzazione del processo di valutazione, informatizzando tutto il sistema di valutazione individuale della dirigenza al pari di quanto avvenuto per il personale del comparto.

Sempre in tema di valutazione, il NVP aveva evidenziato l'importanza di rafforzare le competenze necessarie a un'analisi efficace delle performance, al fine di garantire equità di giudizio tra le diverse Unità Operative aziendali.

Da questo punto di vista, il processo di valutazione del comparto prevede la possibilità di una valutazione di seconda istanza, attivabile dal valutato tramite richiesta di conciliazione qualora non condivida il giudizio ricevuto. In tali casi, un Organo Collegiale è chiamato a esprimersi, esaminando sia le motivazioni della valutazione sia le ragioni della mancata accettazione da parte del valutato. Per quanto riguarda la dirigenza, invece, le eventuali richieste di riesame vengono presentate direttamente al NVP.

Il numero di richieste di seconda istanza presentate nel 2025 — pari a 5 per il comparto e a 1 per la dirigenza — non appare particolarmente significativo, tale da non rendere necessario, allo stato attuale, l'avvio di specifiche azioni di miglioramento.

Il NVP ritiene utile programmare, nel corso del 2026, una serie di incontri strutturati con rappresentanti sia dell'area sanitaria sia amministrativa, al fine di approfondire e monitorare la percezione complessiva del Sistema di valutazione. Un'iniziativa che si pone in continuità con quanto sopra evidenziato, mirando non solo a intercettare eventuali criticità latenti, ma anche a raccogliere elementi utili per un progressivo affinamento e consolidamento del sistema stesso.

In tema di trasparenza, il NVP aveva inoltre ritenuto opportuno prevedere sul sito istituzionale una sezione dedicata ai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), facilmente individuabile e accessibile da parte degli utenti.

Tale intervento si è inserito in un più ampio progetto di revisione del portale web aziendale, realizzato dall'ASST Ovest Milanese nel corso del 2025, che ha portato a un completo rinnovamento della piattaforma, con l'obiettivo di migliorarne accessibilità e qualità del design.

L'iniziativa ha rappresentato anche un'importante occasione per il complessivo re-engineering della sezione "Amministrazione Trasparente", garantendo la piena conformità agli standard di formato aperto e alle linee guida AgID in materia di navigabilità, oltre a una maggiore fruibilità per l'utente finale.



Per il 2026, in un'ottica di miglioramento continuo e di progressivo rafforzamento dell'efficacia del Sistema di valutazione, nonché alla luce del crescente legame tra benessere e performance organizzativa e individuale, il NVP ritiene opportuno promuovere un maggiore investimento aziendale orientato al miglioramento della qualità della vita lavorativa. In tale ambito, particolare attenzione dovrà essere dedicata alle indagini sul clima organizzativo e alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Legnano, 24/04/2026

Il Presidente del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni
Dr. Carlo Domenico Ausenda