



Agenzia Italiana del Farmaco

AIFA

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Indice

- **Presentazione**
- **Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione:**
 - a) **Performance organizzativa**
 - b) **Performance individuale**
 - c) **Processo di attuazione del ciclo della performance**
 - d) **Infrastruttura di supporto e sistemi informativi e informatici**
 - e) **Sistemi informativi a supporto del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**
 - f) **Definizione e gestione degli standard di qualità**
 - g) **Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**
 - h) **Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'O.I.V.**

Presentazione

La presente Relazione intende riferire, in modo sintetico ma esaustivo, sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell’Agenzia Italiana del Farmaco nell’anno 2016, ai sensi dell’art. 14, comma 4, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nella redazione del documento, il Collegio si è attenuto alle indicazioni contenute nella Delibera CiVit n. 23/2013, evidenziando, in una prospettiva di graduale e costante miglioramento, criticità e punti di forza del sistema, con particolare attenzione ai risultati ottenuti, alle problematiche tuttora esistenti e agli obiettivi cui, in prospettiva, occorrerà orientare l’azione per valorizzare il sistema complessivo della performance e accrescere la fruibilità dei servizi resi.

Funzionamento complessivo del Sistema

a. Performance organizzativa

In attuazione di quanto stabilito dall’art. 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, e secondo le linee di indirizzo a suo tempo rese dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CiVIT) con la delibera n. 1/2012, recentemente sostituita dalle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri n. 2/2017, presso l’Agenzia Italiana del Farmaco continua ad essere operativo il “*Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*” approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 11 del 24 marzo 2016.

Tale Sistema, per quanto apprezzabile sotto il profilo dell’approccio metodologico, dovrà necessariamente essere aggiornato alla luce delle più recenti previsioni normative, si pensi in particolare alle disposizioni introdotte dal D. Lgs. n. 74/2017, che prevedono la revisione annuale del Sistema medesimo; l’aggiornamento è reso altresì necessario dovendo il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance essere adeguato e reso coerente con il nuovo impianto organizzativo dell’Agenzia realizzato con il Regolamento di organizzazione, del funzionamento e dell’ordinamento del personale dell’Agenzia Italiana del Farmaco, approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 dell’8 aprile 2016.

A tal riguardo, il Collegio rileva, inoltre, che sotto il profilo organizzativo, importanti cambiamenti sono e saranno determinati dall’attuazione dell’art. 9-duodecies, comma 1, del decreto legge 19 giugno 2015, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2015, n. 125, che ha rideterminato la dotazione organica dell’Agenzia per consentire il corretto svolgimento delle funzioni attribuite nel numero di 630 unità.

Alla luce della predetta disposizione normativa, con DPCM del 4 aprile 2017, registrato dalla Corte dei Conti il 9 maggio 2017 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 124 del 30 maggio 2017, l’AIFA è stata autorizzata ad assumere, a regime, 223 unità di personale, in parte attraverso lo scorrimento di graduatorie di merito vigenti relative a procedure concorsuali già espletate dall’Agenzia e in parte attraverso l’avvio di nuove procedure concorsuali per diverse qualifiche e profili professionali.

Successivamente il Consiglio di Amministrazione ha adottato, con delibera n. 13 del 22 giugno 2017, la rimodulazione della programmazione triennale del fabbisogno di personale, prevedendo ulteriori scorrimenti delle graduatorie vigenti: l'Agenzia ha quindi avviato, dal 2 ottobre 2017, le procedure per l'assunzione delle unità di personale utilmente collocate in graduatoria ed interessate dagli scorrimenti, procedure che al 31 dicembre 2017 risultano essere state concluse.

Sul piano strettamente metodologico, come per gli anni precedenti, gli obiettivi strategici e operativi delle strutture organizzative, desunti dal Piano della Performance, rappresentano lo strumento fondamentale per la lettura, l'analisi e l'interpretazione della performance dell'Ente, sia a livello generale, che nello specifico delle varie articolazioni: Aree, Settori e Uffici.

Il Sistema di valutazione è piuttosto consolidato e si fonda su un approccio multidimensionale che, attraverso le schede obiettivi di Ufficio e individuali, consente sia di monitorare la performance complessiva, con la ponderazione delle varie attività, sia di verificare la coerenza tra l'obiettivo proposto e i livelli, anche temporalmente intermedi, di raggiungimento.

Tale Sistema, ad oggi, rappresenta senz'altro un punto di forza.

Come per il passato, il Piano della Performance 2017 – 2019, adottato dall'Agenzia con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 19 gennaio 2017, costituisce la pietra angolare nella realizzazione progressiva del ciclo di gestione e valutazione della performance, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

I passaggi successivi, relativi alla valutazione della performance organizzativa e individuale, i meccanismi di monitoraggio, le tempistiche di trasmissione dei report, ecc., sono analoghi a quanto descritto negli anni passati, atteso che, nel tempo, si è appurato e confermato che il metodo seguito risulta efficace.

La strategia dell'Agenzia, nell'anno 2017, si è sviluppata attraverso 6 Macro-Obiettivi di Mission, declinati in 70 obiettivi strategici, a loro volta suddivisi in 121 obiettivi operativi.

Per ciascun obiettivo sono stati riportati nel Piano della Performance le linee di azione programmate, i risultati attesi, l'ufficio di riferimento, la percentuale di valutazione del risultato raggiunto e, infine, una sintetica rendicontazione dell'esito del raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio ciclo della performance, intendendosi per *misurazione* l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, mediante l'uso di appositi "indicatori", mentre per *valutazione* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenuto conto dei fattori di contesto.

Attraverso il suddetto sistema, l'Agenzia applica un metodo di misurazione e valutazione della performance organizzativa che si avvale di:

- obiettivi: ciò che si vuole perseguire;
- indicatori: ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento degli obiettivi;
- target: il livello atteso di performance, misurati attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'acquisizione di informazioni relative alla performance ottenuta come conseguenza di una pluralità di attività svolte: esso può essere

costituito da una formula che esemplifica un rapporto in percentuale ovvero da un valore assoluto.

Gli obiettivi devono essere quantificabili e misurabili, attraverso la definizione di target che devono, a loro volta, essere sfidanti, ancorché raggiungibili.

b. Performance individuale

Misurazione e valutazione della performance individuale possono essere considerate un ulteriore punto di forza: il modello seguito si basa sulla definizione di precisi obiettivi e sulla previsione dei risultati attesi, secondo una logica “aziendalista” ampiamente introitata dai dirigenti e sempre più condivisa dal personale, anche grazie all’attenzione rivolta dall’Agenzia alla creazione e diffusione di una cultura del lavoro improntata alla efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa.

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti sono il frutto di un processo di negoziazione tra il valutato e il valutatore.

Il responsabile di ciascun ufficio, anche con incarico ad interim, dopo aver ricevuto dalla Direzione Generale gli obiettivi della struttura a lui assegnata, provvede a declinare gli obiettivi individuali del personale che a lui riporta, secondo un processo a cascata.

La performance individuale (sia della dirigenza, che del personale del comparto) è direttamente collegata con la performance organizzativa. Per entrambe le componenti sono previsti obiettivi, con relativi indicatori e punteggi assegnati, di tipo quantitativo e qualitativo. La valutazione della performance individuale si effettua tramite schede obiettivi personalizzate, distinte per dirigenti di Ufficio/Settore/Area, dirigenti delle professionalità sanitarie, personale del comparto.

Agli obiettivi quantitativi, che costituiscono declinazione degli obiettivi dell’Ufficio cui si è assegnati, si accompagnano obiettivi qualitativi che si identificano con cinque competenze organizzative (soft skills) che riguardano l’insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità da impiegare nel perseguimento di un obiettivo.

A tal riguardo, in una organizzazione come l’AIFA, permane un punto di debolezza, derivante dalla difficoltà nel declinare in una logica individuale obiettivi che sono più pertinenti ad una team.

L’importanza della valutazione individuale viene confermata dall’assegnazione di uno specifico obiettivo per ciascun Responsabile di struttura, consistente nel corrispondere al 100% dei collaboratori le schede individuali con obiettivi mirati.

Modi e tempi della valutazione sono analoghi a quanto effettuato nei precedenti esercizi. La trasparenza e la tempestività nell’assegnazione degli obiettivi individuali, la relativa facilità di verifica e quantificazione del raggiungimento pieno o parziale degli obiettivi in funzione degli indicatori e target predefiniti hanno ridotto notevolmente il rischio di contenziosi.

Al momento dell’assegnazione degli obiettivi di Ufficio/Unità viene specificato e verbalizzato che, su iniziativa del Responsabile di Ufficio/Unità, è prevista la possibilità di una revisione degli obiettivi operativi annuali dell’Ufficio/Unità nel periodo compreso tra il 1 settembre e il 14 ottobre dell’anno di competenza. Tale revisione è comunque ammessa se supportata da dati e/o da evidenze documentali che dimostrino la non raggiungibilità dell’obiettivo a causa di eventi esogeni o per ragioni indipendenti dall’ufficio. Attraverso un meccanismo di report periodici, è attivo un

processo di monitoraggio e rendicontazione delle informazioni, tali da permettere una eventuale rinegoziazione degli obiettivi, ove ritenuto necessario.

Il processo di valutazione è l'elemento chiave della valutazione individuale, il cui attore e responsabile principale è la dirigenza. Il processo, in tutte le sue fasi, dalla programmazione, intesa come definizione dei comportamenti e dei risultati attesi (individuali e organizzativi), alla misurazione e valutazione, è un percorso di sviluppo dell'organizzazione e delle persone. Il processo valutativo, con particolare attenzione ai colloqui da svolgersi tra valutatore e valutato, consente di chiarire le attese, evidenziare i punti di miglioramento a fronte di criticità, ma anche di fornire riscontri positivi in modo diretto.

La differenziazione delle valutazioni costituisce condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo espressamente sancito dal D. Lgs. n. 150/2009.

Se il sistema funziona bene, necessariamente le valutazioni devono risultare differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale. La differenziazione delle valutazioni diviene così espressione di un approccio organizzativo da condividere in primis tra i soggetti valutatori e, poi, con tutti gli altri attori del processo.

A tal fine è utile promuovere, anche attraverso appositi incontri di calibrazione, una condivisione metodologica degli approcci valutativi che favorisce un controllo diffuso sia sulla programmazione che sui risultati e contribuisce a prevenire fenomeni discorsivi nel processo di valutazione.

Infine, per quanto concerne la valutazione del Dirigente di vertice della Struttura, individuato nel Direttore Generale, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 14, comma 4, lettera e), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con verbale 7/2017 l'Organismo ha formulato parere favorevole in merito alla valutazione positiva del Prof. Luca Pani, Direttore Generale dell'Agenzia Italiana del Farmaco per il periodo dal 1 gennaio 2016 al 26 ottobre 2016, e del Prof. Mario Giovanni Melazzini, Direttore Generale dell'Agenzia Italiana del Farmaco per il periodo dal 17 novembre 2016 al 31 dicembre 2016 tenuto conto della relazione sull'attività svolta, della valutazione favorevole già resa sulla Relazione della performance 2016, dei risultati di bilancio consuntivo 2016.

c. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il Collegio rileva che il ciclo della performance si articola in fasi e tempi in linea con le pertinenti prescrizioni normative e con il coinvolgimento di tutti i soggetti previsti dalle disposizioni della relativa disciplina. Rileva, però, che nell'anno 2017 il procedimento di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali al personale dirigente e del comparto dell'Agenzia non è stato completato nei tempi previsti dalla normativa di riferimento, a causa della più volte richiamata attuazione del nuovo Regolamento di organizzazione, funzionamento e ordinamento del personale. Infatti, a mero titolo esemplificativo, i nuovi incarichi dirigenziali per le professionalità sanitarie sono stati attribuiti solo nei mesi di aprile 2017, per cui si è tardato a concludere il processo di assegnazione degli obiettivi. Con verbale n. 8/2017 l'OIV ha preso atto, altresì, della complessiva attribuzione degli obiettivi organizzativi e individuali al personale dirigente e del comparto e, quindi, dell'avvenuto completamento per tutti i soggetti dell'Amministrazione.

Il Collegio inoltre ritiene che debba essere data maggiore attenzione all'attribuzione degli obiettivi individuali in rapporto a quelli dell'Ufficio al fine di evitare potenziali effetti distorsivi rispetto al loro concreto raggiungimento da parte dei singoli soggetti appartenenti alla stessa struttura.

Conseguentemente ritiene il Collegio che gli obiettivi dell'Ufficio debbano essere attribuiti in maniera tale che possa essere individuata la concreta ed effettiva partecipazione del singolo al raggiungimento degli stessi in modo da costituire un parametro affidabile sul quale calibrare la premialità da attribuire ad ogni singolo soggetto. Per questo occorrerà garantire un giusto equilibrio tra il peso degli obiettivi organizzativi e quelli individuali.

Inoltre, come già in passato osservato dal Collegio, risulta necessario che gli scaglioni di attribuzione delle premialità in rapporto al grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti siano determinati in maniera tale da evitare una distribuzione a pioggia delle premialità per non determinare anche in questo caso effetti distorsivi sull'attribuzione delle stesse che non tengano conto dell'effettivo maggiore/minore grado di raggiungimento dei risultati.

Si sottolinea il forte ruolo di indirizzo politico-amministrativo esercitato dalla Dirigenza di vertice – che nell'Agenzia è costituita dal solo Direttore Generale - e il pieno coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione dell'AIFA, nonché delle altre figure professionali chiamate ad operare per il corretto funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (dirigenza di II fascia, dirigenza sanitaria, personale del comparto).

Per quanto riguarda la Struttura Tecnica Permanente, importante per le funzioni di ausilio e supporto all'O.I.V., si auspica un aumento delle risorse in prospettiva della evoluzione del sistema in una direzione di sempre maggiore complessità e articolazione.

d. Infrastruttura di supporto: sistemi informativi e informatici

Nel corso dell'anno 2017 è proseguito il percorso di sviluppo interno dell'informatizzazione e dei meccanismi gestionali/amministrativi al fine di superare le criticità rilevate anche da questo OIV.

In particolare, nel 2017 sono entrati in funzione nuovi sistemi, tra cui il sistema di gestione del personale (SGP), il sistema fast track dell'Osservatorio sulle Sperimentazioni Cliniche, il nuovo sistema di gestione di Helpdesk, il sistema di gestione della banca dati unica del farmaco; inoltre si è raggiunta la stabilizzazione del funzionamento del sistema di gestione dei registri di monitoraggio ed è entrata in funzione una nuova infrastruttura tecnologica arricchita di funzionalità e con adeguati livelli di sicurezza.

Il Collegio osserva che il processo di miglioramento dei sistemi informativi dovrà proseguire concentrando l'attenzione sulla dematerializzazione e semplificazione dei processi, garantendo la qualità dei dati e la sicurezza nella loro raccolta e archiviazione.

e. Sistemi informativi a supporto del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Con il D. Lgs. n. 97/2016, che ha modificato l'art. 10 del D. Lgs. n. 33/2013, è venuto meno l'obbligo di redigere il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, i cui contenuti e

funzioni sono assorbiti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017 –2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione con la delibera n. 4 del 19 gennaio 2017 e pubblicato sul sito istituzionale dell’Agenzia nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

L’Organismo rileva che la sezione “Amministrazione Trasparente” del portale istituzionale viene costantemente aggiornata, ospitando la pubblicazione di tutti i dati informativi dell’Agenzia su organizzazione, personale, incarichi e consulenze, gestione economica e finanziaria dei servizi pubblici, gestione dei pagamenti e altro.

Come per il passato, anche nel corso dell’anno 2017, l’Agenzia ha realizzato una serie di iniziative di comunicazione/informazione volte alla diffusione della cultura della trasparenza e dell’integrità, tra cui:

- Pubblicazione sul sito istituzionale di oltre 200 notizie di attualità con focus specifico sulla trasparenza;
- Servizio interattivo “Diario di Bordo”, attraverso il quale vengono fornite informazioni puntuali e dettagliate sulle pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del portale istituzionale;
- Aggiornamento continuo della sezione “Open Data”, dedicata al rilascio dei dati in formato aperto e standardizzato, per facilitarne la consultazione, il riutilizzo e la distribuzione; all’interno di tale sezione sono resi accessibili dati su organizzazione e personale, provvedimenti dell’Agenzia, incarichi e consulenze, sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici, bandi di gara e contratti, farmacovigilanza, officine autorizzate e liste di farmaci. Per quanto concerne in particolare quest’ultima sotto-sezione, sono riportate per la libera consultazione la lista di trasparenza, i principi attivi con valore di spesa, la lista dei farmaci in classe A o H per consentire agli operatori la prescrizione per principio attivo, la lista di sostanze attive, la lista dei farmaci valutati per inserimento in classe C, la lista dei farmaci ad uso speciale ex lege 648/1996, l’elenco dei farmaci carenti, la lista dei farmaci ad uso compassionevole, la lista dei farmaci orfani e l’elenco aggiornato dei farmaci sottoposti a monitoraggio.
- Implementazione di “Farmaci-line”, apposito servizio di informazione al pubblico rivolto sia agli operatori di settore (operatori sanitari, Assessorati alla Salute, ASL, strutture sanitarie, associazioni di pazienti, autorità, centri di informazione di altre agenzie regolatorie), sia ai cittadini: attraverso tale servizio, AIFA fornisce tempestivamente chiarimenti in merito agli aspetti normativo-regolatori e tecnico-scientifici, quali sicurezza, efficacia e disponibilità dei farmaci in Italia. Consolidatasi con la sua attività negli anni, “Farmaci-line” rappresenta, ad oggi, una primaria modalità di reperimento delle informazioni sui farmaci, soprattutto per l’utenza non specialistica.

Sono poi proseguiti, nel corso dell’anno 2017, gli incontri denominati “Open AIFA”, occasione di confronto e di dialogo con i principali stakeholder e interlocutori esterni dell’Agenzia.

L’Agenzia risulta, inoltre, particolarmente attiva anche nella promozione della cultura e dell’informazione sui farmaci, diretta a favorirne l’uso corretto e l’appropriatezza prescrittiva.

f. Definizione e gestione di standard di qualità

Da segnalare alcuni punti fermi inerenti la gestione degli standard di qualità, come AIFA News, notizie relative all'attività dell'Agenzia pubblicate sul sito per garantire una informazione indipendente per i vari stakeholder.

Al fine di garantire standard di qualità in linea con quelli europei, AIFA partecipa al gruppo di lavoro europeo WGQM (Working Group of Quality Manager).

Uno dei principali aspetti di cui si occupa il WGQM è l'attività di Benchmarking europeo (BEMA), che individua nell'esistenza di un robusto sistema di gestione di qualità la garanzia dell'impegno, da parte del management delle Agenzie Regolatorie Europee, alla protezione della salute pubblica grazie alla misurazione dei risultati, alla documentazione dei processi, alla standardizzazione dei comportamenti e alla verifica interna. Tale attività, volta alla valutazione delle agenzie, tramite conduzione di visite triennali da parte di team europei, prevede che, al termine della visita, gli Assessor evidenzino in un report i punti di forza e le opportunità di miglioramento dell'Agenzia visitata: tali indicazioni costituiranno la base del futuro piano di azione in un'ottica di miglioramento e ottimizzazione delle risorse.

g. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si sta rafforzando anche come cultura della condivisione dei dati attraverso il processo di rendicontazione.

L'albero della performance, la matrice derivata, la reportistica e le schede di assegnazione obiettivi sono divenuti ormai strumenti di riferimento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

AIFA ha coniugato due elementi fondamentali: le informazioni che derivano dalla lettura dei dati e la diffusione della cultura manageriale, in modo che ai vari livelli si conosca ciò che si deve fare, come lo si fa e collocati qual è il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, l'OIV ha verificato che la gestione economico-finanziaria 2017, da un lato, e la definizione e concretizzazione degli obiettivi, strategici e operativi, per l'anno 2017, dall'altro, debbano considerarsi in un'ottica unitaria, manifestando una sostanziale coerenza con lievi miglioramenti sulla gestione complessiva dell'Ente.

h. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'O.I.V.

L'Organismo ha svolto nel corso dell'anno 2017 un'intensa attività di monitoraggio attraverso l'esame analitico di dati e documenti forniti dagli Uffici competenti ovvero acquisendo informazioni nell'ambito di incontri con i dirigenti dell'Agenzia.

L'O.I.V., attraverso riunioni mensili presso la sede dell'Agenzia, incontri con gli Organi di indirizzo politico-amministrativo e con i Capi Area, ha svolto un ruolo guida per il miglioramento degli aspetti metodologici del processo di pianificazione.

Il Collegio ha dato corso segnatamente:

1. alla validazione della Relazione sulla Performance AIFA 2016;
2. alla formulazione di una proposta di valutazione dei due Direttori Generali succedutisi nel corso dell'anno 2016, sulla base delle Relazioni delle attività espletate dagli stessi: proposta che è stata quindi sottoposta all'esame del Consiglio di Amministrazione;
3. all'esame delle schede obiettivi 2017;
4. alla verifica della coerenza degli obiettivi con il budget 2016 (revisione), il budget 2017 e il budget triennale 2017/2019;
5. al monitoraggio intermedio degli obiettivi raggiunti nel corso del 2017;
6. alla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e dell'erogazione dei premi in relazione al ciclo della performance anno 2016.

Il Collegio osserva, inoltre, che le recenti modifiche normative (D. Lgs. n. 74/2017) hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni e interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere realizzata attraverso due modalità:

- in modo sistematico e organico mediante indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione;
- in modo diffuso e aperto mediante comunicazione diretta degli utenti esterni e interni all'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo modalità definite dallo stesso OIV per la raccolta delle segnalazioni.

L'Organismo è quindi chiamato a presidiare l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti, verificando l'effettiva realizzazione di indagini, l'adeguatezza dei percorsi di ascolto promossi dall'amministrazione, e in definitiva del processo di interazione con l'esterno messo in atto dall'amministrazione, nonché la corretta e tempestiva pubblicazione dei dati. Di tutto ciò si terrà conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, pertanto, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.