



CENTRO NEUROLESI BONINO PULEJO

Relazione di valutazione della
performance aziendale

Anno di gestione 2011

Prof. PierLuigi Catalfo
Organismo Indipendente di Valutazione in forma monocratica

*CENTRO NEUROLESI BONINO PULEJO - PI 02733700831
S.S. 113, C da Casazza - MESSINA*



CENTRO NEUROLESI BONINO PULEJO
Via Palermo - C.da Casazza, S.S. 113 - MESSINA
Partita IVA 02733700831

Organismo Indipendente di Valutazione

Relazione di valutazione della performance aziendale

Premessa

L'introduzione nel 2009 del DLgs n.150 ha determinato per la Pubblica amministrazione l'esigenza di evolvere il ciclo di programmazione e controllo nella direzione della pianificazione strategica formalizzata. La ragione della decisione del legislatore è quella di rendere l'attività di ogni entità interna al sistema pubblico aderente alle aspettative della complessiva azione di governo e quindi soprattutto aderente alle esigenze e alle attese del cittadino.

In questo quadro evolutivo matura la decisione del legislatore di introdurre l'Organismo indipendente di Valutazione in sostituzione del più interno Nucleo di Valutazione.

Cambia conseguentemente la logica di valutazione dell'attività svolta dalle entità pubbliche interne alla PA che passa da una valutazione di output, misurata attraverso indicatori quantitativi che potremmo dire di adempimento, ad una logica che subordina la valutazione di efficienza e di economicità a quella di realizzazione degli obiettivi strategici ovvero ad una valutazione di efficacia dell'azione svolta rispetto alle finalità che istituzionalmente la PA e quindi il cittadino affidano a chi gestisce il bene comune.

Questi temi, in verità, in ambito sanitario sono già conosciuti e in parte già considerati come rilevanti e affrontati, se anche non in modo metodologicamente maturo, in modo sistematico.

Il dato sostanzialmente innovativo discende proprio dalla considerazione di uno spostamento della qualificazione della performance da elemento ravvisabile nei risultati di ogni singolo dirigente pubblico a risultato in primis valutabile dal risultato dell'azione aziendale

complessivamente intesa esplicitata attraverso le indicazioni strategiche che si è data. All'interno di tale risultato – la performance organizzativa - si potrà leggere quella di ogni singolo dirigente e dipendente dell'Ente configurando il risultato del singolo come parte e contributo al complessivo risultato raggiunto. Ciò ovviamente realizza una specifica innovazione che tuttavia ad oggi ha un valore ancora tendenziale e cioè: il risultato aziendale complessivamente inteso valutato in termini di performance è premiante per tutti se positivo è non premiante qualunque sia la performance personale se negativo. Non potrà dunque accadere - come peraltro avviene in linea di principio in tutte le gestioni osservabili al di fuori dell'ambito pubblico - che, nonostante risultati complessivi o negativi o non positivi in termini di efficacia, i dirigenti e i dipendenti possano percepire forme d'incentivazione o di premialità, o possano richiedere l'applicazione di quelle parti contrattuali che prevedono retribuzioni variabili in funzioni di risultati e valutazioni non coerenti con al generale performance organizzativa. Ciò fatto salva l'eventualità di correttivi che tuttavia non vadano a neutralizzare i principi generali del sistema di valutazione della performance organizzativa.

Il modello proposto dalla norma, sia pur in parte in modo implicito, quindi è quello del meccanismo di controllo strategico correlato al Management by Objectives (MBO), modello dove la performance manageriale pubblica intesa nella logica degli obiettivi può essere considerata, in astratto, come elemento definito all'interno di un sistema di assi cartesiani, uno che rileva il "cosa" oggetto della prestazione, mentre l'altro rileva le qualità della prestazione stessa.

In modo più analitico il "cosa" riguarda gli obiettivi assegnati in funzione della specifica attività di riferimento. Essi devono essere oggettivi e misurabili in base a parametri/indicatori economici o standard qualitativi; si struttura per obiettivi e aree di responsabilità (come accomodamento della logica generale di risultato). Il "come" riguarda invece i comportamenti attesi connessi ai valori aziendali. Il suo apprezzamento riguarda quindi il profilo qualitativo dell'azione manageriale, quindi, ad esempio, anche il commitment, cioè il grado di coinvolgimento del personale nell'azione aziendale, il grado di innovazione nella realizzazione, la gestione del capitale umano (ad esempio in termini di management delle risorse umane, di formazione anche on field, di gestione delle competenze anche attraverso l'adozione di strumenti come il bilancio delle competenze)

Rispettando tali caratteristiche bidimensionali, il processo di definizione degli obiettivi deve tenere in considerazione il fatto che in generale essi sono da strutturare attraverso componenti materiali e immateriali; componenti significativamente e specificamente misurabili, genericamente misurabili, e in taluni casi immisurabili. Si noti, quindi, che in tal senso il problema della misurazione degli obiettivi non è solo quello della significatività della "metrica" ma anche quello della riconducibilità all'oggetto misurato.

In definitiva, ma in sintesi, va indicato altresì che il sistema degli obiettivi deve risultare collegato

unitariamente attraverso una sua precisa dimensione di significatività e deve seguire una serie di altre specifiche analitiche:

deve risultare da una meccanismo di fissazione predeterminato e trasparente;

deve essere frutto di un percorso specifico di condivisione manageriale ampio e pragmatico;

deve implicare la compartecipazione al "rischio strategico", atteggiamento questo che accentua l'identificazione del dirigente con l'azienda;

deve valere per il team nel suo complesso e per l'individuo;

deve essere strumentalmente legato ai meccanismi di incentivazione secondo una specifica logica di programmazione e controllo, anche attraverso l'uso di strumenti come ad esempio il Bilancio delle Competenze (come già del resto accennato in precedenza), inteso come modello per colmare deficit professionali programmati;

deve essere correlabile ad un sistema di calcolo utile al fine della definizione dei processi di incentivazione e capace di determinare una delimitazione nel rapporto tra parte da distribuire sulla base di obiettivi di team (quindi globale e cioè organizzativa o dipartimentale) e parte da distribuire su performance individuale;

deve essere compatibile con il ruolo e la "postura del sistema" informativo.

Uno snodo centrale nel percorso di realizzazione della valutazione della performance organizzativa è costituito come appena sopra indicato dall'adeguamento del sistema informativo. Nel caso di IRCCS Bonino Pulejo, occorre completare decisamente il quadro di sistematica introduzione della contabilità analitica e contemporaneamente rendere flessibile e adeguato alle esigenze di contabilizzazione di variabili sempre meno di carattere finanziario e correlate alla caratteristica qualitativa della performance, con l'apertura a misure della customer satisfaction e limitatamente alle aree di inferenza dell'azienda anche misure di efficacia specifica. In particolare le strumentazioni normative e di misurazione devono essere rivolte all'integrazione degli strumenti di pianificazione strategica e di pianificazione e gestione operativa. Tale necessario passaggio renderà effettive le caratteristiche degli obiettivi conferendo loro la concreta specificità della misurabilità, attraverso la considerazione di approcci di natura finanziaria, statistica, parametrica, di scoring o di ibridazione metodologica. In tal senso valgano fra tutte le rilevanti considerazioni delle delibere CIVIT n. 89/2010 – del 29 Luglio 2010 (Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance) articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), e delibera n. 104/2010 del 2 settembre 2010 (definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010).

La pianificazione e la programmazione 2011 dell'IRCCS

Con delibera n° 652 del 12/10/2011 il Direttore Generale dell'IRCCS ha adottato il piano degli obiettivi

2011 assegnandoli successivamente ai singoli responsabili di Area. Di certo l'assegnazione degli obiettivi è avvenuta con notevole ritardo rispetto i tempi fisiologici della programmazione ma va chiaramente considerato che il Direttore Generale si è insediato in data 16/05/2011 e pertanto l'assegnazione degli obiettivi seppur tardiva non sarebbe comunque potuta avvenire prima.

Tale Piano peraltro costituisce un primo avvicinamento a quanto previsto dal D.lgs. 150/09 nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti regionali ai principi del Decreto stesso. Infatti il documento di pianificazione strategica è stato redatto sulla base delle delibere della CIVIT, di documenti e strumenti di lavoro inerenti i sistemi operativi di programmazione e controllo e di valutazione attualmente in uso presso l'IRCCS, nonché di documenti di lavoro predisposti ad hoc per questioni specifiche.

In particolare le delibere CIVIT costituiscono indicazioni applicative del D.lgs. 150/2009. Tali delibere, che presentano un contenuto piuttosto dettagliato e prescrittivo, sono state, dove possibile, adattate alle **specificità** organizzative del Centro e ai sistemi di programmazione e controllo, che ne costituiscono l'embrione.

In termini di requisiti minimi di pianificazione e di raccordo con le esigenze di valutazione il sistema di misurazione e valutazione della performance (del. CIVIT 104/2010), ha tenuto in considerazione:

- i parametri e i modelli di riferimento del sistema di misurazione (del. CIVIT 89/2010);
- la struttura e le modalità di redazione del Piano triennale della performance (del. CIVIT 112/2010);
- le linee guida per il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (del. CIVIT 105/2010).

Sotto un profilo oggettivo il documento di pianificazione strategica è stato articolato come segue:

1. Inquadramento delle peculiarità organizzative dell'Istituto, al fine di meglio comprendere identità e perimetro istituzionale;
2. analisi delle prescrizioni normative dettate dal Dlgs 150/2009 e di conseguenza:
 - Il sistema della pianificazione strategica, che sintetizza contenuti e processi di redazione del piano della performance;
 - Il sistema di misurazione della performance, in termini di principi, ambiti, elementi e strumenti per l'adozione di un sistema di misurazione;
 - Il sistema della trasparenza, ovvero gli obblighi per assicurare la necessaria trasparenza informativa dell'Istituto con riferimento alle proprie attività, organizzazione e performance, che trovano formalizzazione nel programma triennale per l'integrità e la trasparenza.

si noti inoltre che considerato che con Deliberazione n. 154 del 29/06/2011 è stato adottato il "Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'IRCCS Centro Neurolesi Bonino Pulejo di Messina", ma che lo stesso rimane in attesa del riscontro tutorio dal parte dell'organo di controllo (Assessorato regionale alla salute), i contenuti del suddeto documento per quanto attiene nel merito il Capitolo "Peculiarità di contesto" sono da considerare suscettibili di modifica sulla base delle eventuali

osservazioni/modifiche che l'organo di controllo richiederà all'Amministrazione.

Ai fini di una considerazione analitica e specifica del documento sinteticamente presentato, si riporta di seguito il Piano degli obiettivi 2011 (cfr Allegato "Obiettivi").

Sistema di valutazione

il sistema di valutazione adottato dall' IRCCS utile alla valutazione della performance 2011 rispecchia pienamente un modello poggiato sulle risultanze del controllo di gestione e quindi, certamente, da un lato asettico e correlato a misure adeguatamente oggettivizzate, mentre dall'altro troppo riverso su aspetti di carattere interno, su misure di output, peraltro, ancora scarsamente correlabili a considerazioni sull'outcome.

In altri termini, per quanto le metodologie adottate sono da considerare razionali e sufficienti per gli scopi realisticamente determinabili per l'esercizio 2011, l'OIV per il 2012 allo scopo di realizzare un graduale avvicinamento alle metodologie più in linea con le indicazioni della 150/2009 di adottare oltre a misure di outcome sperimentali su alcuni servizi, con ampio processo di condivisione, significativi e di valore strategico una più solida metodologia e strumenti di valutazione della dirigenza.

In tal senso, il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei Dirigenti deve necessariamente risultare connesso a quello dei Dirigenti da essi eventualmente coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati all'interno dei piani di lavoro e perseguiti dalle singole strutture organizzative.

La valutazione dei risultati attesi dall'attività dei dirigenti dovrà essere effettuata con riguardo a almeno a due macro aree:

- la Performance operativa;
- il comportamento organizzativo.

Nello specifico e in modo maggiormente analitico con riferimento a quanto appena specificato, si consideri quanto segue:

Performance operativa:

Il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi prioritari individuati nella fase di programmazione e nella fase di attuazione del piano di lavoro è il contenuto della macro area " performance operativa ".

Ai fini della valutazione, gli obiettivi vanno determinati in maniera chiara e univoca, affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali: gli obiettivi, in numero limitato, devono altresì essere

qualificanti sulla base delle priorità attribuite all'interno delle direttive di indirizzo e devono rispondere a criteri oggettivi di quantificabilità e raggiungibilità .

Comportamento organizzativo:

Le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali, sono i contenuti della macro area " comportamento organizzativo " e si estrinsecano in :

- capacità di analisi e programmazione;
- capacità di relazione e coordinamento;
- capacità di gestione e realizzazione.

Sotto il profilo tecnico si considerino le seguenti indicazioni utili alla ripartizione dei punteggi: la valutazione nell'oggetto e nelle modalità deve essere ancorata specularmente a quanto previsto in fase di programmazione strategica e delle attività operative che devono auspicabilmente rispettare il termine di determinazione del 31/12 dell'anno precedente.

I valori (Pesi) attribuiti a ciascuna delle voci che compongono le due macroaree di valutazione (Performance operativa e Comportamento organizzativo) vengono fissati con la compilazione di una scheda come quella indicata di seguito come Scheda A.

I valori (Pesi) alle azioni nelle quali sono suddivisi i singoli obiettivi operativi vengono attribuiti con la compilazione della scheda B. Il valore (Peso) attribuito ai singoli Obiettivi operativi e Qualità gestionali-relazionali (scheda A) e alle Azioni (scheda B) ha lo scopo di esprimerne la rilevanza rispetto al complesso dei medesimi (Obiettivi-Qualità-Azioni).