

Relazione dell'OIV
sul funzionamento complessivo del Sistema di
Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni

Anno 2016

INDICE

Introduzione	3
A. Performance organizzativa.....	3
B. Performance individuale	4
C. Processo di attuazione del ciclo della performance.....	5
D. Infrastruttura di supporto	5
E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione	6
F. Definizione e gestione degli standard di qualità.....	6
G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione	6
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	7

Introduzione

Alcune sintetiche premesse possono giovare a una migliore comprensione del documento che viene qui presentato.

L' Istituto Oncologico Veneto I.R.C.C.S. (IOV) è una azienda relativamente giovane, il cui funzionamento, soprattutto sul piano amministrativo e gestionale, è stato fino a tempi recenti fortemente dipendente da quello dell'Azienda Ospedaliera di Padova, con la quale condivideva personale e procedure. Negli ultimi anni la situazione è progressivamente mutata e l'azienda si è dotata di procedure e competenze proprie. Rimane comunque un quadro di meccanismi e strumenti che, pure mostrando buoni livelli di funzionalità, sono in via di consolidamento.

L'attuale OIV è stato nominato con delibera n. 250 del 24/04/2017 e ha tenuto la prima riunione il 26 giugno 2017. Nonostante l'impegno dei componenti e l'intensa collaborazione offerta dall'azienda, la conoscenza sviluppata dall'organismo su meccanismi e prassi di funzionamento dell'azienda stessa è ancora limitata. Le considerazioni qui sviluppate sono quindi limitate in estensione e approfondimento e dovranno trovare migliore conferma nel prosieguo del lavoro.

Anche in ragione di quanto appena evidenziato, per la descrizione dei sistemi in atto caratterizzanti il ciclo della performance si rimanda alla Relazione sulla performance 2016 pubblicata sul sito aziendale. Tale documento illustra compiutamente i diversi meccanismi gestionali coinvolti e dà conto dei risultati ottenuti, consentendo di focalizzare questa relazione sulle valutazioni complessive.

In coerenza con quanto previsto dalla DGR n. 140 del 16/02/2016, la relazione si struttura attorno ai seguenti contenuti:

- A.** performance organizzativa;
- B.** performance individuale;
- C.** processo di attuazione del ciclo della performance;
- D.** infrastruttura di supporto;
- E.** sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per 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'OIV.

A. Performance organizzativa

Rispetto a quanto documentato nella relazione sulla performance e alle informazioni fornite negli incontri avuti, l'intero processo relativo alla performance organizzativa dalla fase di definizione degli obiettivi, alla misurazione in corso d'anno e alla valutazione finale dei risultati appare ben strutturato e in linea con gli standard del sistema sanitario regionale (tra i migliori nel contesto nazionale). Sia i sistemi di misurazione e controllo interni all'azienda sia quelli direttamente gestiti

dal livello regionale appaiono in grado di orientare e monitorare adeguatamente i comportamenti e i risultati aziendali in vista del perseguimento delle finalità istituzionali.

A seguito di quella che è una prima e provvisoria valutazione, l'OIV individua due aree di potenziale miglioramento:

- a) una anticipazione degli attuali tempi di chiusura del processo di budget (maggio): si tratta di un obiettivo ambizioso considerando le molteplici variabili in gioco, non tutte sotto il controllo dell'azienda, ma il cui perseguimento consentirebbe una maggiore incisività dell'intero sistema (tempi più adeguati per il raggiungimento degli obiettivi e migliore calibrazione in itinere degli stessi);
- b) un sistema più robusto di monitoraggio degli indicatori di misurazione degli obiettivi collegati ad azioni: mentre per quanto riguarda degli obiettivi di output (quantitativi) il sistema di controllo di gestione è molto robusto, quello relativo a specifiche azioni è ancora troppo dipendente dalla autovalutazione (relazioni) della unità operativa.

B. Performance individuale

Il sistema di monitoraggio, valutazione e ricompensa della performance individuale appare ben consolidato e ampiamente accettato. Processi e strumenti appaiono in linea con le migliori prassi diffuse nelle aziende del SSN, garantendo la diretta relazione valutato — valutatore. Il sistema non sembra avere finora prodotto nella sua applicazione alcun contenzioso.

Gli esiti del sistema in termini di differenziazione appaiono del tutto accettabili, scontando una diffusa tendenza all'appiattimento verso l'alto che contraddistingue l'applicazione dell'istituto in tutto il SSN. Di particolare rilievo è il sofisticato algoritmo che traduce la valutazione in retribuzione da assegnare al dipendente.

A seguito di quella che è una prima e provvisoria valutazione, l'OIV individua quattro aree di potenziale miglioramento:

- a) valutare l'opportunità di modificare gli algoritmi in modo da ancorare, almeno parzialmente, la distribuzione della quota individuale ai punteggi assoluti (attualmente contano solo le differenze degli individui rispetto alla media dell'equipe, per cui se tutti i membri ottengono il medesimo punteggio la quota percepita è indipendente dal punteggio stesso);
- b) in collegamento con l'azione proposta al punto a) prevedere una riflessione strutturata, che coinvolga tutti i valutatori, sulle valutazioni espresse nell'esercizio precedente al fine di chiarire e omogeneizzare i criteri utilizzati e la loro concreta operationalizzazione;
- c) operare per una "storicizzazione" delle valutazioni rispetto ai singoli individui per poterne meglio seguire l'evoluzione nel tempo, rafforzandone il collegamento con il sistema complessivo delle ricompense (es. carriere);
- d) proseguire e intensificare lo sforzo per una maggiore e migliore differenziazione nelle valutazioni espresse, mantenendo saldo il principio che la valutazione rimane uno strumento e non può rappresentare un fine.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Nel 2016 il ciclo delle performance ha trovato nello IOV concreta attuazione attraverso lo sviluppo seguenti fasi:

- a) Approvazione del “Piano della Performance 2016-2018” con delibera del Direttore Generale n. 57 del 29/01/2016;
- b) Adozione del “Documento delle Direttive per l'anno 2016: linee guida al budget” con delibera del Direttore Generale n. 258 del 18/04/2016;
- c) Approvazione delle schede di Budget anno 2016, in applicazione delle direttive aziendali di cui alla Delibera del Direttore Generale n. 258/2016, con delibera del Direttore Generale n. 400 del 31/05/2016;
- d) attestazione dell'avvio del Ciclo della Performance da parte dell'OIV in carica nella seduta del 22/04/2016;
- e) Primo monitoraggio degli obiettivi regionali (luglio 2016);
- f) Secondo monitoraggio degli obiettivi regionali (novembre 2016);
- g) Valutazione pre-consuntiva sugli obiettivi regionali (aprile 2017);
- h) Approvazione della “Relazione sulla Performance 2016” con delibera del Direttore Generale n. 493 del 28/07/2017;

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale dell'anno 2016, l'Istituto si è dotato di una scheda di valutazione che riporta i cosiddetti *fattori di prestazione*. Tali fattori risultano diversificati a seconda che riguardino il personale del comparto o il personale della dirigenza. Nell'ambito della dirigenza, le schede sono, a loro volta, differenziate qualora riguardino dirigenti con incarico gestionale piuttosto che professionale. Gli elementi che concorrono alla valutazione individuale sono stati definiti con i provvedimenti di seguito riportati:

- Per il comparto: Delibera del Commissario n. 615 del 02/12/2015;
- Per la dirigenza medica: Delibera del Commissario n. 350 del 16/07/2015;
- Per la dirigenza PTA: Delibera del Commissario n. 352 del 16/07/2015;
- Per la dirigenza sanitaria e delle professioni sanitarie: Delibera del Commissario n. 352 del 16/07/2015.

In conclusione si evidenzia come l'intero ciclo abbia visto direttamente impegnato tutto il top management aziendale. Il supporto operativo è stato efficacemente assicurato dall'unità operativa controllo di gestione, il cui perimetro di azione opportunamente comprende anche il sistema informativo. La stessa unità, nonostante l'esiguo numero del personale dedicato al controllo di gestione, è dotata di tutte le competenze necessarie per assolvere alle proprie responsabilità. Per quanto riguarda la valutazione individuale, una parte del supporto alla direzione è stata assicurata dalla unità operativa complessa risorse umane.

D. Infrastruttura di supporto

Per quanto è stato fin qui possibile osservare, lo IOV è dotato di un sistema informativo in grado, per estensione e tempestività, di supportare l'intero ciclo della performance, fornendo, in cooperazione con il sistema regionale, una rappresentazione del funzionamento e dei risultati utili

al governo dell'azienda. I diversi sottosistemi appaiono adeguatamente interconnessi. A partire dall'anno 2016 è stato implementato un nuovo data warehouse aziendale, che ha consentito, oltre che il monitoraggio degli obiettivi di attività e costo assegnati a livello di Istituto e di Unità Operativa, lo sviluppo di uno strumento per la negoziazione e il monitoraggio delle schede di budget "online".

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Considerato lo scarso arco di tempo intercorso dalla nomina e la natura degli adempimenti assolti, l'OIV non ha avuto occasione di approfondire il tema. Durante la prima riunione è stato audito il responsabile per la trasparenza che ha fornito un primo quadro della situazione, senza che dalla audizione stessa emergessero particolari criticità. L'OIV si è riservato approfondire il tema nel corso dell'anno.

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Considerato lo scarso arco di tempo intercorso dalla nomina e la natura degli adempimenti assolti, l'OIV non ha ancora avuto occasione di approfondire il tema. Si segnala comunque che la qualità dello IOV è monitorata e valutata attraverso:

1. Indicatori previsti dal PNE;
2. Indicatori previsti dal "Sistema di Valutazione delle Performance dei Sistemi Sanitari Regionali" (progetto Bersaglio);
3. Benchmark interregionale e internazionali dell'attività di ricerca;
4. Rispetto dei requisiti previsto dai criteri di accreditamento Istituzionale;
5. Riconoscimento di IRCCS (conferma biennale ottenuta il 6 giugno 2017 con Decreto del Ministero della Salute);
6. Accreditamento OECl quale "comprehensive cancer center" del 21/05/2015;
7. Certificazione ISO 9001:2008 (Rinnovo del 31/01/2017).

G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Considerato lo scarso arco di tempo intercorso dalla nomina e la natura degli adempimenti assolti, l'OIV non ha ancora avuto occasione di approfondire il tema. Si segnala comunque come l'azienda sembra avere progressivamente affinato i propri processi.

Gli strumenti di monitoraggio e valutazione rivestono particolare importanza per lo IOV anche al fine di valutare gli indicatori previsti dal PNE e dal "Sistema di Valutazione delle Performance dei Sistemi Sanitari Regionali" (progetto Bersaglio), nonché i requisiti previsti per il riconoscimento di IRCCS e l'accreditamento OECl.

Gli indicatori previsti dai sistemi di valutazione sopra riportati sono stati inoltre inseriti nel budget delle unità operative interessate.

Nel corso del 2016, inoltre, l'Istituto si è dotato dello strumento del Data Warehouse per consentire una valutazione periodica dei livelli di attività e costo delle Unità Operativa dell'Istituto, tuttavia si segnalano i seguenti ambiti di miglioramento per l'anno 2017:

- Monitoraggio periodico degli obiettivi di budget di Unità Operativa;
- Contenimento delle tempistiche di valutazione a consuntivo del livello di raggiungimento degli obiettivi di budget di Unità Operativa.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'OIV dal suo insediamento si è riunito nelle seguenti date:

- 27 giugno 2017 (in presenza);
- 27 luglio 2017(in presenza);
- 31 luglio 2017 (seduta online);
- 7 settembre 2017 (in presenza).

A tutte le riunioni in presenza ha partecipato la direzione strategica con la fattiva partecipazione delle unità di supporto coinvolte.