RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA DOMANDA E AL CURRICULUM VITAE DI LUCIA GIOVANELLI

1. Esperienze di studio, professionali, formative e di ricerca ritenute significative in relazione al compito da svolgere

Attività di studio

Nel 1987 consegue la laurea con lode in Economia e commercio presso l'Università di Pisa e si dedica da subito all'attività di studio, ricerca e formazione operativa nell'ambito dei filoni teorici del management pubblico con particolare riferimento a quello sanitario. Nel 1992 consegue il titolo di dottore di ricerca in Economia aziendale, discutendo una tesi su tematiche di management pubblico. Subito dopo vince una borsa di studio biennale post-dottorato e continua nell'approfondimento di tematiche di programmazione, controllo e valutazione in ambito pubblico con particolare riferimento al comparto sanitario. In quegli anni, in parallelo, si dedica per passione ad un'esperienza che si rivelerà fortemente formativa: nel 1985 entra in consiglio comunale nel Comune di Ameglia, svolgendo la funzione di revisore dei conti, e nel 1990 diventa Assessore al Bilancio nello stesso Comune.

Partecipazione a Nuclei di valutazione e Organismi indipendenti di valutazione

Con riferimento all'attività di valutazione dei dirigenti è da dire che, dopo l'introduzione della funzione di valutazione avvenuta con il d.lgs n. 29 del 1993 (articolo 20), ha avuto modo di sperimentare le innovazioni normative in materia di controllo e valutazione facendo parte del Nucleo di Valutazione del Comune di Camaiore. Le criticità riscontrate in questa prima esperienza di valutazione riguardavano principalmente la mancanza di chiari obiettivi affidati ai dirigenti ed ai responsabili del Comune, ciò inevitabilmente si ripercuoteva sul momento valutativo, svuotandolo di contenuti e di possibilità concrete di attivare meccanismi di miglioramento. Il Nucleo di valutazione pertanto si fece portatore di un ruolo didattico, per spingere l'ente all'introduzione di strumenti di programmazione e allo svolgimento di un'attività di reporting utile per migliorare il processo decisionale e consentire una più efficace attività di valutazione della capacità dei responsabili di raggiungere i risultati attesi.

In seguito, dopo la riforma dei controlli interni attuata con il d.lgs. n. 286 del 1999, ha fatto parte (dal 2001 al 2011) del Nucleo di valutazione della Asl di Nuoro e ha altresì fatto parte e presieduto il Nucleo di valutazione della Asl di Sassari (nel 2004, 2007, 2008 e 2009). Particolarmente significativa è stata l'esperienza nella Asl di Nuoro dove è stato possibile conferire al Nucleo di valutazione il ruolo di facilitatore del miglioramento delle performance. Tra le condizioni di contesto favorevoli, una direzione aziendale particolarmente longeva, che credeva nell'importanza degli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione e investiva tempo e risorse nella definizione degli obiettivi e nella negoziazione degli stessi con i responsabili, ma anche nella formazione manageriale per i dirigenti. Il Nucleo, da parte sua, incontrava periodicamente i dirigenti apicali per monitorare gli obiettivi e sollecitare comportamenti in linea con le attese della direzione. La valutazione dei risultati conseguiti in un periodo e dei comportamenti messi in atto dai dirigenti si svolgeva a chiusura di un processo chiaro e monitorato dal Nucleo di valutazione, con un incontro con i direttori di macro-struttura e di struttura complessa e semplice per condividere i punti di forza, ma anche le criticità da superare nel futuro. Da segnalare altresì, per la complessità delle attività dell'ente, l'esperienza di componente del Nucleo di valutazione del Comune di Sassari realizzata dal 2004 al 2008.

Nell'aprile 2012, in seguito a selezione pubblica, è stata nominata componente dell'Organismo indipendente di valutazione della Asl di Olbia (il nuovo Organismo introdotto dal d.lgs. 150 del 2009 in sostituzione dei nuclei di valutazione o servizi di controllo interno) e di questo ha fatto parte fino alla scadenza del mandato, il 2 maggio 2015. Dal dicembre 2015, in seguito a nuova selezione pubblica, è stata nominata presidente dell'Organismo indipendente di valutazione della stessa Asl, OIV del quale ha fatto parte fino al 31 luglio del 2017. In questo ambito è stato possibile impostare un efficace sistema di misurazione delle performance, valutazione della trasparenza e integrita' dei controlli interni, monitorare costantemente lo stato di realizzazione degli strumenti attivati ed incontrare periodicamente i dirigenti per favorire la condivisione del sistema di valutazione e un adeguato livello di benessere organizzativo, promuovendo una tensione continua a favorire il merito ed il miglioramento delle performance aziendali.

16/2/17

Attività professionale in materia di pianificazione, controllo e valutazione

Dal febbraio 2013 a marzo 2017 è stata componente, in qualità di rappresentante dell'Università di Sassari, dell'Organo di indirizzo dell'azienda Ospedaliero-Universitaria di Sassari, organo che ha il compito di proporre iniziative e misure per assicurare la coerenza della programmazione generale dell'attività assistenziale dell'azienda ospedaliero-universitaria con la programmazione didattica e scientifica delle università e di verificare la corretta attuazione della programmazione (art. 4, d.lgs. 517 del 1999).

Da aprile 2013 a aprile 2016 ha svolto attività di controllo nell'ambito del Banco di Sardegna Spa, rivestendo il ruolo di componente del Collegio sindacale, esperienza significativa che ha dato modo di approfondire il sistema dei controlli interni e le rilevanti problematiche di risk management tipiche del comparto bancario.

Dal 2009 al 2014 è stata componente della Giunta di Ateneo nell'Università di Sassari e dal 2011 prorettore alla programmazione, bilancio e innovazione manageriale. In questa veste ha promosso un'azione di innovazione nel sistema contabile e negli strumenti di programmazione e controllo dell'Ateneo.

Dal 2014 ad oggi in qualità di presidente del corso di laurea in Economia e management del turismo ha promosso la sperimentazione di un cruscotto direzionale per governo delle performance degli studenti. L'attività di reporting attuata ed il continuo processo di autovalutazione sviluppato dal Consiglio hanno consentito di cogliere primi segnali di miglioramento nelle performance del corso.

Nel periodo dal 2006 al 2009 la presidenza di un organo di consulenza composito quale era la Consulta dell'Ateneo di Sassari, la presidenza della Commissione Tasse e la partecipazione al Senato accademico dell'Università di Sassari hanno consentito di approfondire tematiche gestionali e di esercitare un continuo confronto dialettico in consessi accademici particolarmente qualificati e complessi.

Attività di ricerca su tematiche di management sanitario e valutazione dei dirigenti – partecipazione a convegni nazionali ed internazionali

Per quanto concerne le attività di ricerca, si evidenziano studi specifici su tematiche di management pubblico e sanitario, con particolare riferimento all'analisi delle condizioni di efficacia della funzione di valutazione nelle aziende sanitarie. Tra le relazioni presentate a convegni scientifici nazionali ed internazionali su queste specifiche tematiche si segnalano:

- "La misurazione delle performance della prevenzione e sanità pubblica: un framework di analisi" (coautori L.Giovanelli, F.Rotondo, L.Marinò, N.Fadda, A.Ezza), VII Workshop Nazionale della Rivista Azienda Pubblica,
- "Lo sviluppo di un sistema di valutazione delle performance della prevenzione collettiva e sanità pubblica" (coautori L.Giovanelli, F.Rotondo, L.Marinò, N.Fadda, A.Ezza, G.Salis, D.Mulas),, Italian Health Economics Association (AIES), 20th Annual Conference sul tema "Fostering and governing innovation in healthcare based on evidence" Alghero, 15th - 16th of October 2015.
- "I modelli manageriali in sanità. Una proposta metodologica per la loro classificazione" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.EZZA), VI Workshop Nazionale di Azienda Pubblica, "Regole , processi e comportamenti: condizioni per generare valore pubblico sostenibile per un fisiologico equilibrio tra vincoli esterni, autonomia gestionale e responsabilità sui risultati", Università degli Studi del Piemonte Orientale, Novara, 19/20 giugno 2014.
- "Developing a performance evaluation system in the Italian public healthcare sector" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda) XVII IRSPM Conference, "Public Sector Responses to Global Crisis: new challenges for politics and public management?", Praga, 10/12 aprile 2013.
- "Modelli di misurazione della performance delle aziende sanitarie" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza, M.Amadori), V Workshop Nazionale di Azienda Pubblica, "Equilibrio aziendale ed equilibrio di sistema pubblico. Teorie, politiche e strumenti operativi per un sistema di amministrazioni pubbliche al servizio dei cittadini e di uno sviluppo economico e sociale sostenibile", Sassari, 7/8 giugno 2012.
- "Identifying the relationship between economic performance and performance evaluation systems in health care units. Evidence from an empirical investigation on the Italian context (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza, M.Amadori), XVI IRSPM Conference, "Contradictions in public management. Managing in volatile times", organizzato dall'Università di Roma Tor Vergata, Roma, 11/13 aprile 2012.

468/17

- "La relazione tra sistemi di valutazione dei dirigenti e performance economiche nelle aziende sanitarie italiane: evidenze alla luce di un'analisi empirica" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza, M.Amadori), XVI Convegno Nazionale Associazione Italiana di Economia Sanitaria, "Diritti nazionali, differenze regionali e federalismo. Il sistema sanitario italiano a 150 anni dall'unità", organizzato dalla Seconda Università degli Studi di Napoli, Napoli, 29/30 settembre 2011.
- "La funzione di valutazione delle performance nel settore sanitario italiano. Evidenze alla luce di un'indagine empirica" (coautori L.Giovanelli, F.Rotondo, N.Fadda) paper presentato al IV Workshop Nazionale della Rivista Azienda Pubblica, Roma 25 Marzo 2010;
- "Criticità e condizioni di efficacia dei sistemi di valutazione delle performance. Risultati di un'indagine empirica nel settore sanitario" (coautori L.Giovanelli, F.Rotondo, L.Marinò, N.Fadda, A.Ezza), paper presentato al 33° Convegno nazionale AIDEA, Milano 22-23 ottobre 2010.
- "L'integrazione sociosanitaria nella Regione Sardegna: modello teorico ed evidenze empiriche", relazione presentata al Convegno "L'integrazione socio-sanitaria: ricerca scientifica ed esperienze operative a confronto" Grosseto, 27 febbraio 2008.
- "Pianificazione strategica e controllo per coniugare governo clinico ed economico" relazione presentata al Convegno "Clinical governance system", Cagliari 22 Novembre 2007.
- "La prospettiva competitiva nel governo delle aziende sanitarie: l'impatto sui modelli decisionali" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò), paper presentato al XXVII Convegno Annuale AIDEA "La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione", Catania 7-8 Ottobre 2004.
- "Il sistema di valutazione nel comune della Spezia: osservazioni e commenti", relazione presentata al convegno dal titolo «La valutazione delle prestazioni nelle amministrazioni pubbliche locali. Teoria e best practices», Università degli Studi di Ancona 25 gennaio 2001.
- "Il controllo di gestione negli enti pubblici di ricerca" relazione al Convegno dal titolo «L'introduzione di criteri aziendali negli enti di ricerca» organizzato dall'Istituto Nazionale di Fisica della Materia e realizzato a Genova il
- "Instruments for the analysis of performance in italian public administrations" relazione al XVII Congresso annuale della European Accounting Association tenutosi a Venezia nei giorni 6-8 aprile 1994.

Pubblicazioni recenti in materia di management sanitario e valutazione della performance

Oltre alla partecipazione a convegni nazionali ed internazionali, la diffusione dei risultati della ricerca scientifica è avvenuta con la pubblicazione di monografie e di articoli in riviste nazionali ed internazionali, come evidenziato nel curriculum allegato. Di seguito si elencano le più recenti pubblicazioni su tematiche specifiche di management pubblico e valutazione delle performance in ambito sanitario.

Monografie sul tema della valutazione della performance

 La valutazione delle performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche, Torino, Giappichelli, 2013 (a cura di L.Giovanelli).

Articoli su riviste internazionali peer reviewed sul tema della valutazione della performance

- Operationalizing Proper Functioning of Performance Measurement Systems in the Italian Public Healthcare Sector, (coautori L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza) in Journal of US-China Public Administration, July 2015, Vol. 12, No. 7, 578-592 doi: 10.17265/1548-6591/2015.07.008.
- Developing a performance evaluation system for the Italian public healthcare sector (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza, M.Amadori,), in Public money and management, July 2015, doi 10.108/09540962.2015.1047274, pp. 297-302; IF: 0,636.

14/3/11

Articoli su riviste nazionali peer reviewed e capitoli di libro in materia di management pubblico e sanitario

- "Le amministrazioni pubbliche tra autonomia e vincoli di sistema" in Azienda Pubblica. Teoria e problemi di management, n. 3 del 2013, Maggioli, Rimini.
- "La valutazione delle performance nel percorso di cambiamento del settore pubblico" in L.Giovanelli (a cura di) La valutazione delle performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche, Torino, Giappichelli,
- "Verso un nuovo modello di valutazione delle performance in sanità" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza, M.Amadori), in L.Giovanelli (a cura di), La valutazione delle performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche, Torino, Giappichelli, 2013.
- "La relazione tra sistemi di valutazione dei dirigenti e performance economiche nelle aziende sanitarie italiane: evidenze alla luce di un'analisi empirica", (coautori L.Giovanelli, L.Marino, F.Rotondo, in (a cura di): L. Anselmi, F. Donato, L.Marinò A.Pavan, M.Zuccardi Merli, Il declino dei controlli manageriali nelle pubbliche amministrazioni. Dal federalismo ai costi standard, Milano, Franco Angeli, 2013.
- "L'area del potere aziendale nelle amministrazioni pubbliche" in F.Fortuna (a cura di), Liber amicorum per Umberto Bertini. L'uomo, lo studioso, il professore, Milano, Franco Angeli, 2012.
- "Criticità e condizioni di efficacia dei sistemi di valutazione delle performance. Risultati di un'indagine empirica nel settore sanitario" (coautori L.Giovanelli, L.Marinò, F.Rotondo, N.Fadda, A.Ezza) in E. Borgonovi, R. Mussari (a cura di), Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali, Bologna, Il Mulino, 2011, pagg. 711 e ss.
- "L'integrazione sociosanitaria nella Regione Sardegna: modello teorico ed evidenze empiriche", in Antonio Barretta (a cura di) "L'integrazione socio-sanitaria. Ricerca scientifica ed esperienze operative a confronto", Bologna, Il Mulino, 2009.
- "L'armonizzazione contabile nelle pubbliche amministrazioni: le problematiche del settore sanitario nazionale" in atti del Convegno L'evoluzione del bilancio di esercizio e l'introduzione dei principi contabili internazionali (IASB)- Cagliari- Pula, 28 ottobre 2005, Giuffré, 2006.
- "La prospettiva competitiva nel governo delle aziende sanitarie: l'impatto sui modelli decisionali", in atti del Convegno nazionale AIDEA 2004 «La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della
- "Gli strumenti per programmare la gestione", nel volume: Luca Anselmi (a cura di), «L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie. Strumenti per una gestione manageriale efficace», Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.

Attività di ricerca su tematiche di management sanitario e pubblico – responsabilità scientifica per progetti di ricerca ammessi al finanziamento sulla base di bandi competitivi

Nel 2010-2012 è stata coordinatore scientifico del progetto di ricerca "Il controllo e la valutazione delle performance gestionali in ambito sanitario" finanziato nel Bando competitivo legge regionale n. 7/2007- Regione Sardegna. Nel 2005-2008 è stata coordinatore scientifico locale del programma di ricerca cofinanziato dal MIUR dal titolo "I cambiamenti contabili per una nuova accountability nello Stato e nella Regione alla luce dei principi internazionali", bando Prin 2005, coordinatore scientifico nazionale prof. Luca Anselmi, Università di Pisa.

Attività di ricerca su tematiche di management sanitario – responsabilità di studi e ricerche affidati da

Nel periodo 2013-2016 è stata coordinatore scientifico dell'accordo di ricerca finanziato dalla Asl n. 1 di Sassari per svolgere una ricerca dal titolo "Sviluppo di strumenti di governance nelle aziende sanitarie". Nel periodo 2004-2005 è stata coordinatore scientifico del progetto di ricerca in tema di "Modelli di budgeting e reporting per il governo dell'azienda sanitaria", finanziato dalla ASL n. 1 di Sassari.

14/8/17 ly

Attività di ricerca su tematiche di management sanitario - partecipazione a progetti di ricerca scientifica di

Nel periodo 2012-2015 è stata componente del gruppo di ricerca nell'ambito del progetto di ricerca dal titolo "Modelli manageriali in ambito sanitario" finanziato nel Bando competitivo legge regionale n. 7/2007-Regione Sardegna. Nel periodo 2008-2012 ha partecipato al programma di ricerca di rilevante interesse nazionale cofinanziato dal Miur dal titolo "La valutazione dei sistemi di controllo manageriale nei gruppi sanitari regionali. Stato dell'arte e prospettive di sviluppo", bando Prin 2008, coordinatore scientifico nazionale prof. Luca Anselmi, Università di Pisa. Nel 1998 ha partecipato al programma di ricerca di rilevante interesse nazionale finanziato dal MURST dal titolo "Gli strumenti a supporto del cambiamento manageriale di ASL ed ospedali: analisi e prospettive di sviluppo", bando Prin 1998, coordinatore scientifico nazionale prof. Luca Anselmi, Università di Pisa.

Attività di ricerca su tematiche di management sanitario – organizzazione di convegni internazionali

Nel 2015, in qualità di componente del Comitato scientifico, ha organizzato la 20th Annual Conference della Italian Health Economics Association (AIES), sul tema "Fostering and governing innovation in healthcare based on evidence", Alghero, 15th - 16th of October 2015.

Attività di direzione di Master su tematiche di management sanitario

Dal 2008 ad oggi ha svolto il ruolo di Direttore del Master di Il livello in Direzione di strutture sanitarie dell'Università di Sassari, maturando esperienza nella pianificazione, organizzazione e valutazione di eventi formativi in materia di management sanitario.

Attività di docenza, formazione avanzata e consulenza su tematiche di management sanitario e valutazione dei dirigenti

Dal 1990 ha svolto attività di docenza e di formazione nel campo del management pubblico e sanitario e degli strumenti di programmazione, controllo e valutazione, sia presso l'Università di Pisa, sia presso altre Università (in particolare le Università di Genova, Ancona, Siena, Catania, Roma III) , nell'ambito di corsi di laurea, di master o di formazione specialistica ed inoltre ha collaborato con il Centro studi e ricerche di management di Pisa. Ha insegnato per anni nell'ambito del Master di II livello in Management delle Aziende Sanitarie dell'Università di Pisa ed inoltre ha collaborato con alcuni dei più importanti centri di formazione e consulenza in Management pubblico e sanitario, tra cui la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e la Luiss Management S.p.A. Ha poi svolto attività di formazione e consulenza orientate all'introduzione dei sistemi di controllo manageriale presso enti ed aziende pubbliche (province di Pisa e Livorno, Comuni di Grosseto, Camaiore, Scandicci, Pietrasanta, Olbia, Tortona, Pontedera, Pontremoli, Istituto nazionale di fisica della materia-INFM), maturando significative esperienze professionali.

Con riferimento particolare al comparto sanitario, si segnalano i rapporti di collaborazione mirati alla formazione manageriale e all'introduzione di strumenti di programmazione, controllo e valutazione avuti tra la seconda metà degli anni novanta e oggi con la ASL di Pisa, l'Azienda Ospedaliera Pisana, la Regione Toscana, la ASL n. 1 di Sassari, la ASL n. 3 di Nuoro, la ASL n. 6 di Sanluri. Dal 1996 in particolare ha collaborato con un gruppo di lavoro (delle Università di Pisa, Firenze e Siena e della Regione Toscana) che ha affiancato le aziende sanitarie toscane nell'introduzione degli strumenti di programmazione e controllo (contabilità analitica e sistema budgetario), previsti dalla riforma sanitaria del 1992; in seguito ha contribuito ad affiancare la Asl di Pisa nell'introduzione della contabilità economica e degli strumenti di budgeting e reporting e dal 1997, collaborando con il Centro studi e ricerche di management di Pisa, ha svolto attività di formazione manageriale presso la ASL n. 3 di Nuoro per supportare l'azienda nell'introduzione degli strumenti manageriali introdotti dalla riforma sanitaria. Questa attività ha dapprima consentito il passaggio dal sistema di contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale, per poi orientarsi verso la predisposizione e l'implementazione del sistema di controllo manageriale e di monitoraggio delle performance. A quest'ultimo riguardo, è stato svolto un master interno che ha portato alla selezione del personale e alla strutturazione dell'Ufficio controllo di gestione e, parallelamente, sono state definite le procedure di inventariazione dei beni, il piano dei centri di costo e di responsabilità e strumenti e meccanismi per attuare il controllo di gestione e supportare la direzione aziendale nell'attività di governo. In seguito, nella stessa Asl di Nuoro ha organizzato e diretto scientificamente un corso di

14/8/11

formazione per direttore di distretto socio-sanitario accreditato ECM. Questa attività in parte è stata replicata nel 2003 nella Asl n. 1 di Sassari dove ha organizzato e diretto scientificamente corsi di formazione manageriale generale e operativa accreditati ECM, rivolti specificamente ai direttori delle strutture complesse e semplici dell'azienda.

Docenza universitaria in discipline manageriali con particolare riferimento al comparto sanitario

Dall'a.a. 2009/2010 ad oggi è docente di Economia aziendale applicata al management sanitario e di organizzazione aziendale nell'ambito dei corsi di laurea triennale e magistrale delle Professioni sanitarie e nel corso di laurea specialistica in Scienze infermieristiche e ostetriche attivati dalla Facoltà di Medicina e chirurgia- Università di Sassari. Dall'a.a. 2014/2015 ad oggi è docente di Organizzazione aziendale nell'ambito della Scuola di specializzazione in Igiene e medicina preventiva- Università di Sassari. Dall'a.a. 2004/2005 all'a.a. 2013/2014 è stata docente di Programmazione e controllo nel Corso di Laurea Triennale in Economia e Management del Turismo-Università di Sassari- sede di Olbia. Dall'a.a. 2009/2010 all'a.a. 2013/2014 è stata docente di Management delle aziende e delle amministrazioni pubbliche (insegnamento poi trasformato in Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche) nei corsi di laurea magistrale in Direzione e consulenza professionale-Università di Sassari. Negli a.a 2007-2008 e 2008/2009 è stata docente di Management delle aziende sanitarie nel Corso di laurea magistrale in Consulenza e direzione aziendale-Università di Sassari. Dall'a.a. 1998/1999 al 2007/2008 è stata docente supplente di Economia delle aziende e amministrazioni pubbliche nella Facoltà di Economia dell'Università di Pisa.

2. Elementi metodologici per la valutazione delle performance organizzative e individuali di un'azienda quale la ATS Sardegna

Nella teoria manageriale la valutazione delle performance rappresenta al contempo un principio ed un meccanismo fondamentali per accrescere la razionalità e la trasparenza nel governo delle aziende sanitarie. Efficienza, efficacia, economicità, equità ed appropriatezza sono divenute anche nella disciplina normativa dimensioni basilari per la valutazione dei risultati dell'attività di governo e dell'azione dei manager, nonché, più in generale, delle performance delle unità organizzative operanti nelle aziende sanitarie.

Al difficile bilanciamento tra efficienza nell'utilizzo delle risorse ed appropriatezza delle risposte ai bisogni di salute mira il processo decisionale svolto dagli organi e dai soggetti che operano all'interno dei diversi contesti organizzativi della sanità pubblica. La Regione Sardegna ha cercato di realizzare questa conciliazione anzitutto con il processo di riforma del sistema sanitario regionale che ha il proprio fulcro nella costituzione di un'azienda unica per la tutela della salute, la ATS e otto aree socio-sanitarie corrispondenti ai territori delle vecchie ASL e nella riorganizzazione della rete ospedaliera. In questo contesto appare cruciale il ruolo che può essere svolto dai meccanismi di valutazione che, come la dottrina ha riconosciuto da tempo, costituiscono parte integrante della funzione direzionale, in quanto potenzialmente accrescono la razionalità delle decisioni assunte a livelli apicali e simultaneamente dovrebbero orientare i comportamenti delle strutture e degli individui verso gli obiettivi aziendali. D'altra parte, i cambiamenti intervenuti nel settore sanitario regionale e l'introduzione di un assetto a rete inducono a valutare le performance a diversi livelli, al fine di considerare una pluralità di elementi quali l'aappropriata allocazione delle risorse pubbliche, il miglioramento dell'efficienza operativa e l'efficacia delle attività attraverso le quali le singole aziende della rete ed i sistema nella sua interezza assolvono alla propria missione.

Con riguardo alle funzioni attribuite dall'art. 14 del d.lgs 150 del 2009, si ritiene che l'OIV di un'azienda quale la ATS debba basilarmente occuparsi degli aspetti metodologici e del monitoraggio costante del funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, della trasparenza e integrità dei controlli interni, del benessere organizzativo per promuovere il miglioramento continuo delle performance dell'azienda sanitaria e contribuire a creare una visione aziendale orientata all'innovazione e al miglioramento continuo. In linea con le prescrizioni della legge n. 190 del 6 novembre 2012, l'OIV svolge inoltre una funzione importante quale presidio che garantisce l'esercizio imparziale delle funzioni amministrative, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico e che promuove

(4/8/17

la separazione e la reciproca autonomia tra organi di indirizzo politico e organi amministrativi nelle aziende ed amministrazioni pubbliche.

La letteratura manageriale e le esperienze direttamente compiute quale componente di nuclei di valutazione e organismi indipendenti di valutazione hanno consentito di cogliere elementi di criticità dei sistemi di valutazione delle performance organizzative ed individuali che devono essere adeguatamente contrastati. Si fa riferimento, anzitutto, a modelli operativi basati talvolta su approcci adempimentali nei quali non si coglie l'utilità della funzione di valutazione, oppure a modelli "ingegneristici" nei quali domina una sorta di sindrome della "misurazione" che fa perdere di vista l'esigenza di un'azienda sanitaria di rispondere ai bisogni di salute della popolazione con un appropriato uso delle risorse, o ancora alle difficoltà di collegare compiutamente gli obiettivi strategici di lungo periodo con le attività di breve, e individuare pertanto nessi causali misurabili tra performance gestionali e strategiche e adeguati indicatori e benchmark di riferimento. Un nodo cruciale è rappresentato inoltre dall'aspetto culturale dell'organizzazione, collegato al profilo etico della funzione di valutazione in un'azienda pubblica, che si connette all'esigenza di trasparenza ed attitudine a rendicontare l'uso delle risorse pubbliche ed i risultati raggiunti a prescindere dagli obblighi normativi o regolamentari.

A buona parte delle problematiche evidenziate, hanno cercato di porre rimedio le prescrizioni del d.lgs. 150/2009 e le disposizioni interpretative emanate nel tempo dalla CIVIT. In quest'ottica, nel definire le modalità attuative dell'OIV i singoli componenti devono preliminarmente condividere l'interpretazione etica della funzione di valutazione della performance organizzativa ed individuale in un'azienda complessa quale la ATS per adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, sviluppando – coerentemente con il ciclo della pianificazione/programmazione – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di azioni, valori attesi (anche in riferimento a benchmark) e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Non si può sottacere infine il ruolo formativo che un OIV può svolgere nelle organizzazione complesse, rappresentando un punto di riferimento per tutto il personale, garante autorevole di una corretta interpretazione ed applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, organo capace di orientare i comportamenti degli individui e delle strutture verso la realizzazione degli obiettivi aziendali, in coerenza con le linee di indirizzo regionali ed aziendali, ma anche volano di diffusione di una cultura della trasparenza, della legalità e della rendicontazione finalizzata al miglioramento dei risultati individuali, di struttura e dell'intera azienda sanitaria.

Ameglia, 14 agosto 2017

Lucia Giovanelli

Nell