

5. La performance organizzativa ed individuale

5.1 Il processo di budgeting

Il sistema di programmazione e controllo consente all'azienda di formulare e articolare gli obiettivi aziendali, creando le condizioni informative per garantirne il perseguimento. Il sistema si articola in quattro fasi fondamentali:

1. Programmazione;
2. Formulazione del budget;
3. Svolgimento e misurazione dell'attività;
4. Reporting e valutazione.

Il Controllo di Gestione, sulla base dell'art. 20 della L.R. 56/94, applica la metodica di budget al fine di garantire efficacia ed efficienza ai processi di acquisizione e impiego delle risorse e concretizzare il principio della responsabilità economica.

Programmazione: la fase di programmazione è di competenza della Direzione Strategica che attraverso il Piano delle performance triennale:

- Definisce gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori, nonché la definizione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi;
- Individua i principali progetti di interesse aziendale, in particolar modo quelli caratterizzati da forte trasversalità;
- Fornisce indicazioni relativamente alla metodologia del processo di budget, alla struttura organizzativa e al sistema informativo contabile ad esso collegato.

Il documento che emerge dalla fase di programmazione, adottato contestualmente, e che costituisce il momento di avvio del processo di budget è il Documento di Direttive a cui viene data la massima diffusione.

Formulazione del Budget

Il Documento delle Direttive costituisce lo strumento di supporto per la definizione degli obiettivi di budget che verranno formalizzati nella scheda di budget.

La contrattazione riguarderà ogni singola struttura aziendale (Complessa e a valenza dipartimentale) e avverrà tra il Comitato di negoziazione (la cui composizione è descritta nel regolamento di Budget adottato dall'Azienda, art. 6.3), il Direttore di Dipartimento/Distretto/DMO e le rispettive UOC. Il Controllo di Gestione svolge una funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri e collabora alla formalizzazione degli obiettivi e delle risorse. Partecipano agli incontri, quale riferimento tecnico e di supporto al Comitato di negoziazione, i servizi trasversali indispensabili a fornire informazioni sui settori di competenza (farmaci, personale, acquisti, lavori, area IT, ecc.).

La fase di negoziazione si conclude con la presa d'atto dell'assegnazione degli obiettivi di budget dell'anno declinati alle singole strutture. È compito del Controllo di gestione archiviare le schede firmate dai Direttori di Struttura.

La Scheda di Budget, costituisce il documento che sintetizza gli accordi e rappresenta il supporto operativo al processo. Essa è sottoscritta congiuntamente dal Direttore di Dipartimento/Distretto, dal Direttore di struttura e, per presa visione, dal Direttore competente per Area,

Tutte le fasi sopra descritte prevedono l'utilizzo e la compilazione della scheda di Budget che riporta:

- Gli obiettivi da perseguire con il riferimento agli obiettivi operativi del Documento di Direttive;
- Azioni e indicatori di verifica, con evidenziato il livello da raggiungere in relazione all'arco temporale di riferimento e il valore consuntivo relativo all'anno precedente;
- Il peso dei singoli obiettivi e la specifica che identifica se un obiettivo è relativo al personale dirigente o al personale del comparto;

Parte integrante della scheda di Budget è la **scheda delle risorse**, che riporta le indicazioni relative a:

- Dotazione di Personale;
- Eventuali risorse aggiuntive.

Svolgimento e misurazione dell'attività

Viene effettuata una verifica a cadenza infrannuale, per analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Il sistema di monitoraggio e verifica per gli obiettivi contenuti nelle Schede di Budget con indicatori non numerici, che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali, prevede specifiche richieste di relazioni sugli stati di avanzamento o sul livello di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Nel caso in cui emergano rilevanti scostamenti nei valori registrati rispetto al valore atteso sarà cura del Controllo di Gestione organizzare un incontro con i Direttori di riferimento e i Direttori di Struttura per valutare motivazioni ed eventuali modifiche del contesto interno ed esterno, valutando la necessità di una revisione degli accordi. La revisione degli accordi è esclusiva competenza del Comitato di negoziazione ed avviene di norma non oltre il mese di ottobre dell'anno di budget.

Reporting

I report sono prevalentemente trimestrali, espongono in modo sintetico l'andamento dei principali fenomeni rilevati dal sistema informativo utili ad una comprensione dell'andamento globale dell'Azienda, e sono definiti nei contenuti e nella forma in relazione ai principali destinatari degli stessi: Direzione aziendale, responsabili di Struttura, Direzione di articolazione. A consuntivo il Controllo di Gestione predispone le verifiche sulla base delle risultanze derivanti dall'elaborazione dei dati di attività, costo e dei flussi informativi aziendali e supporta i valutatori e l'OIV nello svolgimento delle attività di competenza.

5.2 Risultati del sistema di misurazione degli obiettivi di budget

OSPEDALE SCHIAVONIA	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
Direzione Medica	94
Anatomia patologica	100
Anestesia e Rianimazione	99
Cardiologia	95
Chirurgia	99
Day Surgery multispecialistico	93
Diabetologia	96
Farmacia	98
Geriatria	99
Laboratorio analisi	100
Lungodegenza Montagnana	95
Medicina	99
Nefrologia	95
Neurologia	92
Oculistica	94
Oncologia	99
Ortopedia	99
Ostetricia e ginecologia	95
Otorinolaringoiatria	94
Pediatria	98
Pronto Soccorso	97
Radiologia	97
Recupero Riabilitazione funzionale Conselve	96
Trasfusionale	97
Urologia	98

OSPEDALE CITTADELLA	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
Anestesia e Rianimazione	99
Cardiologia	98
Chirurgia generale	98
Direzione Medica	100
Farmacia ospedaliera	99
Laboratorio analisi	95
Medicina generale	99
Neurologia	96
O.R.L.	99
Odontostomatologia	99
Ortopedia	99
Ostetricia e ginecologia	99
Pediatria	99
Pneumologia	99
Pronto soccorso	99
Radiologia	98

OSPEDALE CAMPOSAMPIERO	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
Anatomia e istologia patologica	99
Anestesia e rianimazione	99
Cardiologia	97
Chirurgia generale	97
Direzione Medica	100
Ematologia	97
Gastroenterologia	94
Geriatria	96
Medicina	99
Medicina fisica e riabilitazione	95
Nefrologia	93
Oculistica	99
Oncologia	98
Ortopedia	97
Ostetricia e ginecologia	99
Pediatria	99
Pronto soccorso	98
Radiologia	96
Urologia	99
Servizio Immunotrasfusionale	93

OSPEDALE SANT'ANTONIO E PIOVE DI SACCO	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
Anestesia e Rianimazione OPV	100
Anestesia e Rianimazione OSA	98
Cardiologia e Angiologia OSA	95
Cardiologia OPV	100
Chirurgia OPV	98
Chirurgia OSA	97
Dialisi OPV	100
Direzione delle Professioni Sanitarie	100
Direzione Medica OPV	100
Direzione Medica OSA	100
Farmacia Ospedaliera	100
Gastroenterologia OSA	100
Geriatria OPV	97
Geriatria OSA	95
Laboratorio Analisi Osa (Con OPV)	100
Lungodegenza OPV	100
Lungodegenza OSA	95
Medicina D'Urgenza OSA	98
Medicina OPV	95
Medicina OSA	95
Neurologia OPV	98
Neurologia OSA	95
Oculistica OSA	100
Oncologia OPV	100
ORL OSA	95
Ortopedia OPV	95
Ortopedia Osa	95
Ostetricia e Ginecologia OPV	100
Pronto Soccorso OPV	99
Pronto Soccorso OSA	98
Radiologia OPV	100
Radiologia OSA	100
Recupero e Rieducazione Funzionale OPV	97
Trasfusionale OPV	100
Urologia Osa (e OPV)	94

DISTRETTO PADOVA BACCHIGLIONE	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
UOSD Sanità Penitenziaria	99
UOSD Riab.ne territoriale e appropriatezza protesica	95
UOSD Riabilitazione cardiologica	99
UOSD Diabetologia	97
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI	98
SERD PADOVA E PIOVE DI SACCO	99
DIREZIONE DISTRETTO	98

DISTRETTO PADOVA TERME COLLI	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
CURE PRIMARIE	94
FARMACEUTICA TERRITORIALE	100
DIREZIONE DISTRETTO	97

DISTRETTO PADOVA PIOVESE	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	100
DIREZIONE DISTRETTO	96

DISTRETTO ALTA PADOVANA	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
CURE PRIMARIE	96
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI	98
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	100
CURE PALLIATIVE	93
DIREZIONE DISTRETTO	96

DISTRETTO PADOVA SUD	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
CURE PRIMARIE	94
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI	98
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	100
SERD ALTA E BASSA PADOVANA	99
DIREZIONE DISTRETTO	96

DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
PSICHIATRIA 1	99
PSICHIATRIA 2	99
PSICHIATRIA 3	99
UOSD Gestione percorsi riabilitativi	100

DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
PREVENZIONE E SICUREZZA AMBIENTI DI LAVORO (SPISAL)	100
IGIENE URBANA	99
SANITA' ANIMALE (AREA A)	100
IGIENE ALIMENTI (AREA B)	100
IGIENE ALLEVAMENTI (AREA C)	100
IGIENE E SANITÀ PUBBLICA (SISP)	94
SERVIZIO DI IGIENE DEGLI ALIMENTI E DELLA NUTRIZIONE	97
UOSD Attività motorie	100

SERVIZI AMMINISTRATIVI E DI STAFF	
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)
UOC CONTABILITA' E BILANCIO	96
UOC CONTROLLO DI GESTIONE	97
UOC RISORSE UMANE	97
UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA TERRITORIALE	99
UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA OSPEDALIERA	97
UOC PROVVEDITORATO	99
UOC AFFARI GENERALI	99
UOC ECONOMATO	98
UOC SERVIZI TECNICI	98
UOC SOCIALE	100
UOS FORMAZIONE	99
UOS LEGALE	99
UOS INNOVAZIONE E SVILUPPO	95
UOS SERV IN CONCESSIONE E P.F.	98
UOS QUALITA' E ACCREDITAMENTO	92
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	100
SERVIZIO MEDICO COMPETENTE	100
URP	100
RESPONSABILE PREVENZIONE CORRUZIONE	100

5.3 Il sistema di misurazione e valutazione del personale

Il sistema di valutazione aziendale è dedicato al monitoraggio ed al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali, alla valorizzazione del potenziale del personale ed al riconoscimento della qualità della prestazione lavorativa individuale.

Tale sistema è altresì finalizzato allo sviluppo della risorsa umana all'interno del proprio contesto lavorativo, al miglioramento del clima interno mediante il confronto costruttivo tra dipendente e responsabile ed infine al rafforzamento del senso di appartenenza allo specifico gruppo di lavoro e più in generale all'intera realtà di Azienda.

Dal 2018 il nuovo sistema di valutazione unificato per tutta l'AULSS 6 Euganea, distinto tra Area Comparto e Area Dirigenza, viene elaborato attraverso schede che tengono conto sia della performance individuale e prestazionale che della performance organizzativa in senso più ampio. Le performance vengono misurate attraverso un insieme di indicatori, incluso anche il grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'equipe.

Il processo di compilazione delle schede per il personale del Comparto, anche per l'anno 2019 è avvenuto interamente online attraverso un apposito modulo valutativo studiato in collaborazione con la ditta.

Per l'Area del Comparto, la scheda già definita è comunque in fase di revisione come deciso contestualmente alla sottoscrizione dell'accordo integrativo aziendale di giugno 2018 e la proposta da parte dell'amministrazione per un sistema valutativo completo ed integrato della performance organizzativa ed individuale, da poter attuare a partire dal 2020 verrà inviato nei prossimi mesi alle Organizzazioni Sindacale.

Per l'Area della Dirigenza, la valutazione verrà fatta secondo gli accordi vigenti dell'Azienda incorporante Ulss 16 di Padova. Anche in questo caso, analogamente al percorso che si sta realizzando per il comparto, verrà inviata una proposta della nuova scheda di valutazione integrata nei prossimi mesi alle Organizzazioni Sindacali.

Per entrambe le aree, il processo di valutazione è finalizzato anche all'erogazione della retribuzione di risultato ed alla premialità.

Area del comparto

Il sistema di valutazione prevede una fase iniziale di compilazione delle schede online, una fase intermedia di consegna, discussione e approfondimento della scheda e una eventuale fase di ricorso alla stessa nel caso il giudizio espresso non sia accettato dal dipendente valutato.

I contenuti della scheda di valutazione, prevedono:

- Performance organizzativa: prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente alla struttura di appartenenza del dipendente e nel contempo i comportamenti individuali favorevoli al buon funzionamento della medesima durante il periodo di riferimento;

- Performance individuale: si considerano le abilità personali e le capacità professionali del singolo dipendente in relazione agli obiettivi ed ai compiti affidatigli nel proprio specifico contesto lavorativo oltre alle competenze acquisite mediante l'attività formativa e di aggiornamento durante il periodo di riferimento;
- Performance prestazionale: prende in considerazione attività e comportamenti tenuti durante lo svolgimento del servizio nel periodo di riferimento.

La scheda, per l'anno 2019, è stata integrata con una legenda esplicativa in modo da orientare meglio nella definizione del punteggio scelto per ogni item valutativo. In particolare è stata inserita una graduazione su quattro livelli di intensità: parametro n. 1 (da 1 a 4 =insoddisfacente, da 5 a 8 =scarso/da migliorare, da 9 a 12 =soddisfacente/adeguato, da 13 a 16 =buono/ottimo), parametri dal n. 2 al n. 8 (da 1 a 3 =insoddisfacente, da 4 a 6 =scarso/da migliorare, da 7 a 9 =soddisfacente/adeguato, da 10 a 12 =buono/ottimo).

Area della dirigenza

Per l'Area della Dirigenza, il sistema di valutazione prevede la compilazione delle valutazioni riferite al 2019 in formato cartaceo, la discussione e l'approfondimento della stessa e l'eventuale fase di ricorso. A partire dal 2020, contestualmente alla modifica delle scheda, si procederà anche per la dirigenza alla compilazione online.

Il sistema vigente è basato sulla valutazione degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi del singolo dirigente. A partire dall'anno 2016 l'obiettivo ha tenuto in considerazione principalmente il grado di partecipazione del dirigente al raggiungimento degli obiettivi d'equipe. I valutatori sono i Direttori gerarchicamente superiori.

Anche per l'Area della Dirigenza è in fase di revisione e contrattazione la nuova scheda che include aspetti legati alle competenze manageriali, relazionali, organizzative, capacità innovativa, il contributo alle strategie, ai regolamenti/direttive aziendali, la gestione dei conflitti e l'interesse alla formazione personale. Vengono poi valutati alcuni aspetti legati alla performance prestazionale: efficacia del modello gestionale adottato, ottimizzazione costi/benefici, gestione eventi imprevisti

Per dirigenti con incarico di direttore di dipartimento o distretto, struttura complessa e struttura semplice dipartimentale è possibile integrare la scheda con aspetti quali ad esempio la leadership e gestione della squadra e la gestione del cambiamento.

Verranno poi integrati gli aspetti della performance organizzativa ed individuale con l'obiettivo di realizzare un unico sistema valutativo.

5.4 Risultati del sistema di misurazione e valutazione del personale

AREA DEL COMPARTO

Su un totale di 7.431 valutazioni, il 2% (149) rappresenta personale "Non valutabile" per varie motivazioni, ma essenzialmente perché il valutatore a causa di lunga assenza non ritiene di avere gli elementi per effettuare la valutazione, mentre l'esito della rimanente analisi può essere di seguito rappresentato:

Range di punteggio	N. Valutazioni	%
Non valutabile	149	2,0%
< 80	62	0,8%
80 – 89	89	1,2%
90 - 99	604	8,1%
100 (punteggio pieno)	6.527	87,8%
Totale Valutazioni	7.431	100,0

AREA DELLA DIRIGENZA

Su un totale di 1.389 valutazioni di dirigenti restituite all'UOC Risorse Umane, l'85% ha evidenziato un punteggio pieno (100%) di valutazione e solo il 13,5% presenta una valutazione inferiore a tale soglia massima. Nell' 1,4% dei casi non ci sono elementi per poter valutare i dirigenti.

Range di punteggio	N. Schede Dirigenti	%
Non valutabile	19	1,4
< 100	188	13,5
100 (punteggio pieno)	1.182	85,1
Totale Schede compilate e restituite	1.389	100%