

Elementi innovativi per la gestione del capitale umano nelle aziende sanitarie: Responsabilizzazione - motivazione – valutazione e sistema premiante

Prof. Guido Broich Direttore generale ASL Lodi.

Ringrazio per l'invito a partecipare a questo importante convegno su un tema di rilevante interesse e di estrema attualità. La gestione del capitale umano rappresenta una problematica che chi dirige le aziende deve quotidianamente presidiare ed affrontare. Su questi aspetti intendo riferire sulla esperienza maturata nell'ASL di Lodi.

L'ASL della Provincia di Lodi nasce il 1 Febbraio 2002 a seguito dello scorporo dei presidi ospedalieri e alla conseguente costituzione dell'Azienda Ospedaliera della provincia di Lodi. Il territorio dell'ASL di Lodi è costituito dall'intera provincia e dal comune di S. Colombano al Lambro comprendendo così 62 comuni per un totale di 206.274 residenti. Il territorio è articolato in tre distretto socio sanitari e due distretti veterinari, il personale dell'ASL è di circa 450 dipendenti.



- **Popolazione residente 206.274**
- **Comuni n. 62**
- **Distretti socio sanitari n.3**
- **Distretti veterinari n.2**
- **Dipendenti ASL 450**
- **Medici MMG 182 di cui PLS 22**
- **Presidi ospedalieri n. 4 PL 750**

In tutte le aziende ed in particolare per le aziende produzione di servizi, la motivazione al lavoro è considerata un fattore chiave per un lavoro efficiente e pertanto per la costruzione e la crescita un'organizzazione e la produzione di servizi qualificati. In particolare in un contesto sanitario, dove il capitale umano ricopre un ruolo di primo piano e dove è forte è l'autonomia professionale, motivare gli operatori rappresenta un fattore critico per il successo.

Gli elementi che contribuiscono allo sviluppo di un sistema aziendale motivante sono : l'impegno costante dell'azienda per la crescita della persona attraverso l'apprezzamento e la valorizzazione delle potenzialità; la valutazione delle performance; lo sviluppo di carriera; le relazioni interne all'azienda attraverso un sistema di comunicazione orientato a sviluppare il senso di appartenenza, volto ad informare i dipendenti sulla strategia aziendale e sui risultati conseguiti; adottare uno stile direzionale finalizzato a generare fra il personale la consapevolezza del loro ruolo in azienda e dei

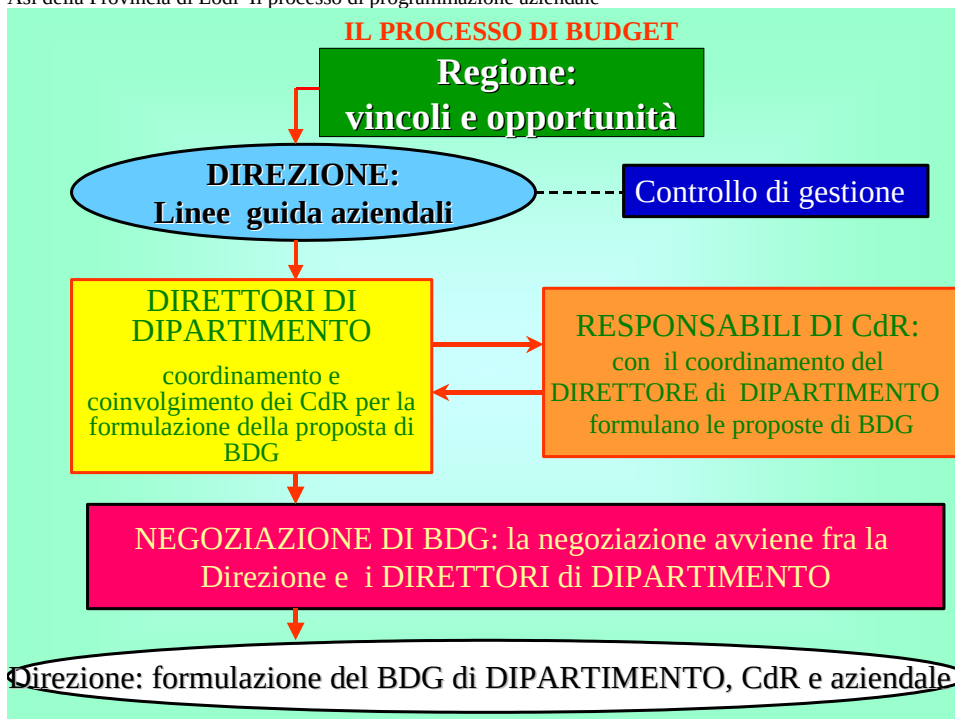
contenuti del proprio lavoro, affinché ne percepiscano l'utilità e il valore rispetto alla mission aziendale; infine l'azienda deve adottare e applicare un sistema di valutazione collegato al sistema premiante coerente con il processo di sviluppo della motivazione valorizzazione descritto. E' insomma fondamentale reintrodurre un concetto di valore nella gestione del personale.

Questa la teoria. Attraverso la testimonianza dell'esperienza dell'Asl della provincia di Lodi intendiamo riflettere su come questi assunti teorici di fatto sono parte integrante del processo di programmazione aziendale e di come la implementazione corretta di un sistema di programmazione e controllo aziendale contribuisca in modo forte non solo alla gestione aziendale ma soprattutto alla valorizzazione del capitale umano.

Quindi non vogliamo soffermarci sulle finalità gestionali e di governo dell'azienda del sistema di programmazione e controllo, cioè sulla definizione di obiettivi e correlate risorse, meccanismi di integrazione e sistema di controllo noti sotto il profilo teorico e pratico, ma piuttosto leggere questo processo come concreta azione per valorizzare il capitale umano.

Tipicamente il processo di programmazione e controllo aziendale si articola nelle seguenti fasi:

Asl della Provincia di Lodi Il processo di programmazione aziendale



- 1) Primo atto fondamentale è la predisposizione e diffusione delle Linee Guida Aziendali, dove vengono comunicate e diffuse le informazioni fondamentali per la definizione dei budget (BDG) per ogni Centro di responsabilità (CDR). Inoltre, attraverso le Linee Guida, si trasmettono gli obiettivi, le idee i valori aziendali ed i meccanismi di valutazione. In sostanza vengono esplicitate le regole del gioco essenziali per ridurre la discrezionalità e valorizzare l'impegno e le competenze.

LE LINEE GUIDA AZIENDALI
CONTENUTI: Indicano la strategia aziendale

COMUNICAZIONE Vengono comunicate e diffuse come informazioni fondamentali per il BDG - strategia, obiettivi, idee, valori aziendali, sistemi di valutazione.

ESPLIOTAZIONE DELLE REGOLE DEL GIOCO

PIANO DI COMUNICAZIONE E RIVOLTO A TUTTO IL PERSONALE NON DIRIGENTE



2) La formulazione delle proposte di BDG da parte di responsabili di CDR attraverso la scheda di BDG che rappresenta lo strumento di comunicazione fra la Direzione ed i Centri di Responsabilità.

Asl della Provincia di Lodi – La scheda di BDG

LA SCHEDA DI BUDGET

Menù schede BUDGET ANNO: 2005

OBIETTIVI	<input type="radio"/>	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE	<input type="radio"/>
PROGETTI	<input type="radio"/>	CONSULENZE	<input type="radio"/>
RISORSE STRUMENTALI	<input type="radio"/>	MANUTENZIONI	<input type="radio"/>
RISORSE UMANE	<input type="radio"/>	Attività di Programmazione e Coinvolgimento Personale Comparto	<input type="radio"/>

IL BOLLINO ROSSO INDICA CHE LA SCHEDA NON E' ANCORA STATA EVASA

SCHEDA ATTIVITA'	<input type="radio"/>	ASSEGNAZIONE PERSONALE
------------------	-----------------------	------------------------

CHIUDI PROGRAMMA

 Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Lodi

Programma e Controllo di Gestione

BUDGET 2005

- 3) Negoziazione fra la direzione aziendale ed i CDR per la definizione degli obiettivi
- 4) Collegamento fra obiettivi e sistema premiante
- 5) Valutazione con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi concordati

All'interno del processo di programmazione e controllo di fatto si realizzano queste condizioni.

Forte responsabilizzazione di tutti gli attori del sistema partendo dai responsabili di CDR della dirigenza sino a coinvolgere tutto il personale non dirigente. La responsabilizzazione si concretizza e trova il suo livello più alto nella negoziazione dove la Direzione Generale, ed i CDR concordano gli obiettivi da raggiungere.



Valorizzazione delle competenze e del ruolo.

Il budget, così come indicato e praticato nella nostra esperienza, si caratterizza come processo di bottom up dove, attraverso le proposte di obiettivi i progetti, si valorizzano le idee, le proposte, la cultura e l'imprenditorialità dei componenti del CDR.

Il conseguente sistema di valutazione mette in evidenza e misura le performance in modo oggettivo, rileva il grado di raggiungimento degli obiettivi all'interno di un sistema premiante trasparente e noto all'intera azienda, finalizzato a premiare e motivare chi effettivamente ha realizzato gli obiettivi concordati. Nel nostro caso per la dirigenza una quota del salario (salario di risultato) è totalmente collegata al raggiungimento degli obiettivi.

Esempio scheda di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

		DIPARTIMENTO	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE MEDICA		BUDGET 2005			
		UNITA' OPERATIVA/SERVIZIO	SERVIZIO					
		RESPONSABILE						
SCHEDA CONTRATTAZIONE OBIETTIVI/PROGETTI VALUTAZIONE								
AREA RISULTATO	OBIETTIVO	INDICATORE	AZIONE	ACCE		PESO		RAGGIUN GIMENTO
				SI	NO	DIRET G.	COM P.	
Qualità	Applicazione del piano della sicurezza interna Dlgs 626/94 attuazione del regolamento predisposto per la sicurezza e la tutela dei lavoratori	Stato d'avanzamento della applicazione del piano	Progressiva applicazione del piano aziendale relativo alla propria area di responsabilità	X		10	10	80%
Costo	Mantenimento del livello dei costi coerente con le indicazioni regionali	Livello dei costi definiti nel BDG di previsione 2005 concordato con il CDR	Analisi trimestrale valutazione del responsabile di CDR e predisposizione relazione trimestrale	X		10	10	90%
Attività	Continuità nella azione di integrazione dei flussi informativi aziendali con lo scopo di costituire un DW aziendale	completamento dei dei sottosistemi del dip ASSI e avvio integrazione dei dipartimenti di prevenzione	Inteventi di completamento della integrazione dei sottosistemi del dip assi , estrazione dei tracciati e integrazione con il DW . Analisi organizzativa e definizione dei flussi e meccanismi di integrazione per i dipartimenti di prevenzione .	X		10	30	100%
Qualità	Piano della qualità aziendale Certificazione delle aree individuate dal piano aziendale	Ottenimento della certificazione	Partecipazione ai gruppi di lavoro individuazione dei referenti della qualità -diffusione e promozione politiche qualità della qualità aziendale all'interno del dipartimento e dell'USC di pertinenza, stesura , diffusione e applicazione delle procedure	X		30	10	80%
Qualità	Programma triennale per l'implementazione del sistema di valutazione delle aziende sanitarie (Jonit commission)	Valutazione del grado di compliance agli standard	Collaborazione alla rilevazione e misurazione degli standar, attuazione del miglioramento in caso di scostamenti rispetto agli standard rilevati.	X		10	10	100%
Attività	Realizzazione dei venir quantitativi di attività come proposti nella relativa scheda	Come da scheda attività	Realizzare i livelli di attività indicati	X		0	0	100%
Scheda Progetti		TOTALE SCHEDA OBIETTIVI				70	70	
N° 1-Dalla prevenzione alla promozione della salute	Lo sviluppo degli interventi nella prevenzione è spesso limitato alle attività di controllo rispetto alle attività di promozione della salute nella popolazione , basata sulla declinazione delle responsabilità interne ed esterne al sistema sanitario, nel	a) Avvio sottogruppi di lavoro interdisciplinari per ogni area tematica Avvio fasi operative .Interventi di supporto trasversale ai Servizi per lo sviluppo di iniziative coerenti Realizzare materiale destinato alla divulgazione dei messaggi Trasmss	a) Numero sottogruppi di lavoro avviati e operativi per aree tematiche , Numero di incontri dei sottogruppi Numero di Piani di progetto realizzati Numero di progetti educativi promossi Materiale divulgativo realizzato Numero di report trasmessi Nu	X		30	30	100%
TOTALE SCHEDA PROGETTI						30	30	
TOTALE GENERALE						100	100	91%

IL SISTEMA PREMIANTE

**GIUDIZIO SUL RISULTATO
RAGGIUNTO**



**SALARI DI RISULTATO EROGATO
IN RAPPORTO
AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

In conclusione il processo di programmazione e controllo, se correttamente gestito, genera un circuito virtuoso dove gli aspetti fondamentali per la valorizzazione del capitale umano sono presenti e sono importanti leve a disposizione del management aziendale per motivare la risorsa fondamentale di ogni azienda.

