

Monitoraggio integrato di PIAO 2022-2023-2024

a cura dell'OIV

ai sensi del DM n. 132 del 30 giugno 2022

Presentazione

L'art.5 del D.M. 30 giugno 2022, n.132 (Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di attività e organizzazione) prevede che, per la Sezione Organizzazione e capitale umano, il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sia effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV).

Questo Organismo ha provveduto ad effettuare il primo monitoraggio triennale del PIAO, relativamente quindi alle annualità 2022-2024, 2023-2025 e 2024-2026, come di seguito rappresentato.

Premessa

1. PIAO (tempestività, completezza, coerenza generale, comprensibilità, sinteticità)

Come già riportato dall'Organismo nei diversi documenti di analisi i PIAO presentati dall'Azienda nel corso del triennio oggetto di monitoraggio hanno sempre rispettato i tempi previsti dalle normative e si sono distinti in termini di completezza, coerenza generale e comprensibilità.

In particolare i contenuti dei PIAO si sono sviluppati nel triennio e sono stati sempre articolati in modo flessibile e per livelli, consentendo una lettura agevole e realmente integrata in chiave strategica degli impegni assunti dall'Azienda risultando pienamente comprensibile in primo luogo da parte dei numerosi stakeholder esterni alla azienda; nonostante il PIAO sia un documento unico di programmazione e *governance* che integra oltre al Piano della Performance, il Piano dei fabbisogni del personale, il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)) il Piano Organizzativo del Lavoro Agile e il Piano della Formazione, è stato sempre realizzato in modo sintetico e comprensibile.

La metodologia seguita, ai fini del monitoraggio in questione, ha previsto lo studio approfondito degli elementi forniti dall'Azienda mediante l'osservazione diretta sulle attività poste in essere dagli attori coinvolti, mediante interviste dirette e tramite la consultazione della documentazione e comparazioni spazio temporali sui dati di uno stesso documento o di documenti diversi ma collegati.

Per quanto riguarda il capitale umano si è proceduto ad indagare i seguenti aspetti:

- l'adeguatezza delle risorse umane rispetto agli obiettivi di valore pubblico, di performance e in materia di anticorruzione
- la coerenza tra l'erogazione della formazione e il miglioramento delle competenze in funzione dell'attuazione degli obiettivi previsti e dell'etica dell'amministrazione
- la coerenza tra le valutazioni di performance organizzativa ed individuale, quali incentivi alla motivazione del personale, nonché allo sviluppo dell'organizzazione.

2. ADEGUATEZZA DELLE RISORSE UMANE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO, DI PERFORMANCE E IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE

2.1 RISORSE UMANE E VALORE PUBBLICO

2.1.1 Definizione dei fabbisogni di personale e coerenza con gli obiettivi di valore pubblico

L'analisi evidenzia una visione strategica dell'Azienda nel definire i fabbisogni di personale in coerenza con il valore pubblico, inteso come miglioramento della salute della popolazione.

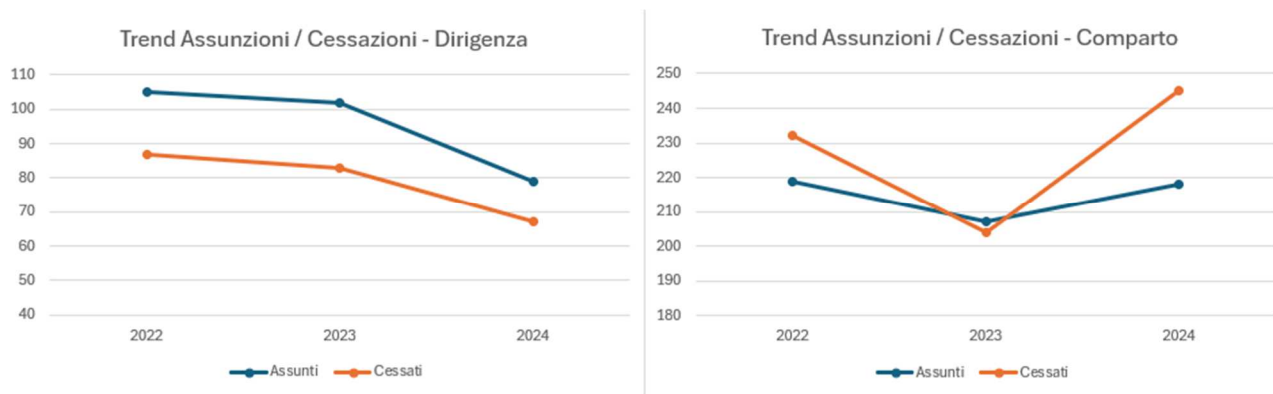
Le politiche di reclutamento del personale avviate dalla Direzione strategica hanno registrato una tendenza positiva nel trend assunzionale, pur non riuscendo a contrastare le criticità legate al reperimento di personale in alcune discipline mediche e profili del comparto che permangono da anni e riguardano la generalità delle Aziende sanitarie. La difficoltà nel reperimento di personale sanitario impone scelte strategiche e di organizzazione che traducono operativamente il processo di consolidamento e interoperabilità all'interno di tutto il territorio aziendale.

La sempre crescente proposta dei servizi privati, che offrono ai professionisti della salute migliori condizioni economiche e di flessibilità, non facilita il pur costante e capillare lavoro di reclutamento che l'Azienda continua a svolgere, in costante dialogo e collaborazione tra i servizi amministrativi e sanitari.

Queste criticità richiedono strategie mirate per rendere più attrattivo il comparto pubblico, incentivando l'ingresso e la permanenza dei professionisti necessari al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa relativa al triennio 2022-2024 con le assunzioni e cessazioni per profilo professionale:

ASSUNZIONI - CESSAZIONI	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024	
	Assunzioni	Cessazioni	Assunzioni	Cessazioni	Assunzioni	Cessazioni
TOTALE	324	319	309	287	297	312
<i>di cui</i>						
Dirigenza medica	86	74	87	75	66	54
Dirigenza veterinaria	7	5	1	2	7	4
Dirigenza sanitaria	8	5	14	5	4	7
Dirigenza ruoli PTA	4	3	-	1	2	2
Personale infermieristico/ostetrico	85	93	87	80	73	102
Personale tecnico sanitario	15	12	13	11	15	10
Personale della riabilitazione	8	11	22	12	15	21
Personale della prevenzione	9	10	5	7	12	10
OSS/OTAA	62	39	38	35	45	42
Altro personale ruolo tecnico (esclusi OSS/OTAA)	11	24	10	23	26	23
Personale ruolo amministrativo professionale	29	43	32	36	32	37



2.2 RISORSE UMANE E PERFORMANCE

2.2.1 Definizione dei fabbisogni di personale e coerenza con gli obiettivi di performance organizzativa del triennio

Si osserva una gestione della performance organizzativa basata su strumenti di pianificazione ben strutturati, sebbene influenzata dall'assenza di indicazioni regionali sulla programmazione pluriennale.

L'approccio adottato punta a garantire una gestione trasparente e misurabile, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e il Documento delle Direttive, nei quali vengono definiti gli obiettivi che saranno assegnati alle Strutture Complesse e Semplici Dipartimentali dell'Azienda. Tuttavia, la complessità del sistema sanitario e l'integrazione di molteplici strumenti di monitoraggio evidenziano la necessità di un coordinamento più efficace per una valutazione accurata della dotazione organica e degli investimenti.

Le criticità legate al monitoraggio e alla gestione delle risorse umane sono centrali nel processo di valutazione, poiché il turnover e l'adeguamento dell'organico influenzano direttamente la capacità di raggiungere gli obiettivi di performance.

2.3 RISORSE UMANE E MISURE ANTICORRUZIONE

2.3.1 Misure del PTPCT e contributo al miglioramento dell'etica dei processi e dello sviluppo della trasparenza amministrativa

Risulta l'importanza dei PIAO (Piani Integrati di Attività e Organizzazione) nel miglioramento dei processi aziendali, l'approccio adottato mira a garantire una maggiore efficienza operativa, migliorando la risposta ai bisogni dell'utenza e assicurando la sostenibilità economica ponendo, in tal modo, particolare attenzione alla creazione di valore pubblico.

Un elemento chiave è il monitoraggio continuo dei processi aziendali, che consente non solo di valutare le prestazioni, ma anche di adattare e ottimizzare le strategie in modo dinamico. Questa capacità di evoluzione si traduce in una gestione più efficace delle risorse e nell'introduzione di misure orientate all'innovazione organizzativa.

Inoltre, l'attenzione alla trasparenza amministrativa, con il potenziamento dell'accessibilità digitale e l'aggiornamento delle pubblicazioni su "amministrazione trasparente", evidenzia l'impegno nel garantire una governance più aperta e facilmente consultabile da cittadini e operatori del settore. Questo rafforza il

controllo pubblico sulle decisioni e l'allocazione delle risorse, contribuendo alla fiducia nell'operato dell'amministrazione.

2.3.2 Risorse umane, per numero e competenza, e sfide ed attuazione delle misure previste nel PTPCT

La carenza di personale ha rappresentato un ostacolo nell'implementazione completa delle misure previste dai PIAO, ma si è cercato di ovviare a questa criticità attraverso azioni di miglioramento dei processi e procedure di standardizzazione dei percorsi, riducendo i rischi corruttivi e garantendo una maggiore trasparenza operativa.

Nel complesso, si evidenzia un impegno costante nella gestione efficace delle risorse e nella mitigazione delle difficoltà strutturali, cercando di equilibrare sfide organizzative e obiettivi di valore pubblico.

3. COERENZA TRA L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE IN FUNZIONE DELL'ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PREVISTI E DELL'ETICA DELL'AMMINISTRAZIONE

3.1 EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE

3.1.1 Formazione erogata al personale e miglioramento delle competenze, in linea con le attese

Si rileva come l'Azienda abbia dato importanza alla formazione continua come strumento strategico per affrontare le sfide socio-sanitarie e garantire l'aggiornamento costante delle competenze dei professionisti.

Il Piano Formazione Aziendale (PFA) emerge come un modello di organizzazione strutturata, in cui le iniziative formative vengono pianificate in linea con le priorità regionali e aziendali.

L'approccio adottato dimostra una visione integrata, suddivisa in tre macro-aree (strategica, ospedaliera e territoriale), che permettono di coprire aspetti fondamentali della formazione, dalla sanità digitale alla dimensione etica delle cure, fino alla gestione delle nuove sfide imposte dal PNRR. La particolare attenzione ai corsi interattivi e alle formazioni sul campo (FSC), con una percentuale significativa di eventi basati su metodologie pratiche, mostra un impegno concreto nel potenziamento delle competenze e nell'efficacia dell'apprendimento. Il miglioramento continuo della qualità e della diffusione delle metodologie didattiche rappresenta un aspetto cruciale da presidiare con costanza, al fine di consolidare e potenziare ulteriormente i risultati raggiunti.

3.2 EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE E ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

3.2.1 Incidenza dell'erogazione della formazione nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale

E' stato individuato il ruolo centrale della formazione come strumento strategico per il miglioramento delle performance organizzative e individuali. Il processo formativo, articolato in diverse fasi, garantisce un approccio strutturato e mirato alla crescita professionale, assicurando che le esigenze formative siano analizzate, progettate e valutate in modo efficace.

Il rilevante numero di corsi offerti tramite il Piano Formazione Aziendale (PFA) dimostra un forte impegno nell'aggiornamento del personale sanitario, con una significativa erogazione di crediti ECM. La formazione

interna è affiancata dalla partecipazione a corsi esterni, una strategia che consente di colmare eventuali carenze e favorire il confronto a livello regionale.

Nel complesso, il sistema formativo delineato non solo supporta il personale nel raggiungimento degli obiettivi di performance, ma contribuisce anche a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi sanitari. L'integrazione tra formazione interna ed esterna rappresenta un elemento chiave per garantire la continua evoluzione delle competenze professionali, adattandosi alle sfide del settore sanitario.

3.2.2 Incidenza dell'erogazione della formazione nel raggiungimento degli obiettivi di performance individuale.

Il processo di valutazione e i colloqui individuali intervenuti hanno comunque permesso di rilevare i punti di forza e le eventuali aree di miglioramento per ogni dipendente dimostrando l'efficacia del SMVP applicato dall'Amministrazione rispetto agli obiettivi di crescita professionale dei dipendenti e al raggiungimento dei risultati programmati. I colloqui individuali rappresentano uno strumento efficace per stimolare la motivazione dei collaboratori, consentendo di comunicare chiaramente gli obiettivi annuali e di definire con precisione le aspettative riguardo alle competenze organizzative richieste.

3.2.3 Definizione del Piano triennale della formazione e esiti della valutazione individuale e delle specifiche esigenze del personale (la formazione è stata indirizzata a ridurre i punti di debolezza eventualmente evidenziati nel processo di valutazione)

Si evidenzia un approccio strutturato e bilanciato alla formazione, suddividendo il fabbisogno formativo in due dimensioni complementari: quella collettiva, legata alle esigenze aziendali, e quella individuale, emersa dal processo di valutazione. Questo modello consente di garantire non solo il miglioramento delle competenze organizzative, ma anche un perfezionamento mirato per i singoli professionisti.

L'attenzione posta sugli eventi formativi esterni rappresenta un aspetto strategico per colmare eventuali lacune e favorire l'acquisizione di competenze non disponibili internamente. Il significativo investimento aziendale nell'aggiornamento fuori sede testimonia l'importanza attribuita alla formazione come leva di crescita per il personale sanitario.

Nel complesso, il sistema adottato dall'Azienda mostra un impegno concreto nel rafforzare la qualità della formazione, integrando risorse interne ed esterne per ottimizzare l'efficacia dell'apprendimento e garantire il miglioramento continuo delle prestazioni.

3.3 MISURE DEL PTPCT E FORMAZIONE

3.3 Formazione erogata in materia di anticorruzione e trasparenza e risvolti sull'orientamento ad operare in modo etico e trasparente nei processi operativi e nell'attività dell'Azienda

Indubbiamente l'importanza della formazione sulla trasparenza e l'anticorruzione, ha avuto un impatto positivo sull'orientamento etico del personale e sulla corretta gestione delle attività aziendali. L'approccio adottato dimostra una forte attenzione alla sensibilizzazione e responsabilizzazione dei dipendenti, con corsi mirati su privacy, gestione degli appalti e norme anticorruzione.

L'integrazione della piattaforma Syllabus ha rappresentato un valore aggiunto per garantire accesso flessibile alla formazione, facilitando il continuo aggiornamento sulle tematiche normative. La diversificazione delle proposte formative ha coinvolto tutte le Aree aziendali, favorendo un'applicazione diffusa dei principi etici.

Particolare rilevanza è stata data alle strutture tecniche e agli appalti pubblici, aree più esposte a rischi di corruzione. Nel complesso, il documento evidenzia un impegno costante nel rafforzare le competenze normative e garantire un'operatività conforme ai principi di integrità e responsabilità.

4. COERENZA TRA LE VALUTAZIONI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE, QUALI INCENTIVI ALLA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE, NONCHE' ALLO SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E CRESCITA E MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI

4.1.1 Valutazione del personale, anche attraverso colloqui individuali periodici ed opportune differenziazioni di giudizio, e motivazione dei dipendenti, con accompagnamento nel percorso di crescita professionale e il raggiungimento dei risultati previsti.

L'adozione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato dall'Azienda nel giugno 2024, risultato di un lavoro in progressione iniziato già dal 2023, ha integrato in maniera chiara gli obiettivi legati alla performance individuale ed ha definito le modalità della stessa, rappresentando un passo significativo nella gestione del personale, garantendo altresì maggiore uniformità e coerenza.

In tale contesto l'inserimento del colloquio intermedio è stata importante, non solo per monitorare l'attività complessiva svolta dal dipendente ed eventualmente per ridefinire l'obiettivo individuale assegnato ovvero individuare possibili strategie di miglioramento, ma anche perché ha permesso di lavorare sulle motivazioni contribuendo a rendere il processo più equo e costruttivo.

Si è sviluppata la capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con i diversi attori dei processi produttivi, in una visione generale dell'azienda che ha permesso ai singoli di identificarsi con le finalità dell'azienda aumentando il senso di appartenenza. Si è determinata un'"engagement", che sarà sempre più evidente col passare del tempo apportando risultati positivi.

Si è permesso così di attivare la responsabilità di ogni dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi della propria U.O., ciascuno per il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

L'informatizzazione del sistema ha favorito un accesso più immediato e trasparente, supportando i responsabili nelle diverse fasi della valutazione, garantendo trasparenza ed equità al sistema.

La correlazione tra la valutazione della performance e le progressioni economiche degli incarichi di responsabilità dimostra come il sistema sia stato progettato non solo per misurare, ma anche per incentivare il miglioramento continuo dei dipendenti.

Anche dal punto di vista organizzativo, sistema ha avuto un impatto positivo sul clima aziendale, facilitando percorsi di crescita professionale e carriera.

4.1.2 Misure previste per lo svolgimento del lavoro in modalità agile, conciliazione dei tempi di vita e lavoro del dipendente e risvolti sui risultati e sulla motivazione dei dipendenti.

Il Regolamento aziendale fornisce un quadro chiaro nella disciplina contrattuale prevista per il lavoro agile, dimostrando un approccio strutturato nel bilanciare le esigenze dei dipendenti con le necessità aziendali. Anche al fine di recepire quanto disposto dai CCNL vigenti in materia di lavoro a distanza, l'Azienda ha condiviso con le OO.SS. della Dirigenza Area Sanità, del Comparto Sanità e dell'Area Funzioni Locali i criteri generali di individuazione delle attività che possono essere effettuate in lavoro agile e lavoro da remoto e i

criteri di priorità per l'accesso agli stessi, come da verbali di confronto sottoscritti rispettivamente in data 26 marzo 2024, 11 dicembre 2024 e 7 marzo 2025.

Nel complesso, il processo di flessibilizzazione del lavoro e l'implementazione di strumenti di regolamentazione dimostrano una gestione aziendale attenta alle necessità del personale, pur mantenendo il focus sulla sostenibilità operativa. L'evoluzione di questi strumenti potrebbe contribuire a migliorare ulteriormente il benessere dei lavoratori e l'efficienza aziendale.

Conclusioni

Come si è illustrato nei paragrafi precedenti, il PIAO è un atto integrato di programmazione e governance delle Amministrazioni pubbliche, che pone al centro della pianificazione la **Risorsa Umana**. In esso viene descritto il "ciclo di vita" della stessa: dalla individuazione dei fabbisogni, ai criteri di selezione e formazione, dalla sua ottimale allocazione, alla definizione degli obiettivi di valore pubblico attraverso la performance organizzativa ed individuale da perseguire; tutto ciò, nell'ambito dell'etica dei processi e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico.

L'Azienda ha messo in campo risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative, misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di qualificazione ed al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

A livello organizzativo, il rafforzamento delle politiche di formazione è passato attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). In tale documento, l'Azienda ha declinato le priorità strategiche per il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e professionale.

Possiamo affermare che nel complesso l'Azienda, nonostante le difficoltà estrinseche, ha adottato strategie che stanno permettendo di raggiungere gli obiettivi di valore pubblico in un trend di potenziamento e crescita positiva infatti anche gli aspetti legati alla *Performance*, organizzativa ed individuale, sono stati sviluppati a partire dalla Risorsa Umana attraverso il SMVP.

Le modalità di partecipazione delle risorse umane, messe in campo con il SMVP deliberato nel 2024, e che hanno permesso il raggiungimento degli obiettivi passando dalle modalità di definizione degli obiettivi individuali e dalle potenzialità dei colloqui tra i dirigenti e il personale, stanno agendo in termini di accrescimento della motivazione e del senso di appartenenza aziendale e quindi del benessere organizzativo che sta permettendo un miglioramento degli obiettivi di valore pubblico.

Per evitare una frammentazione nella rappresentazione dei risultati conseguiti, è necessario individuare una Relazione annuale che a consuntivo rendiconti le varie sezioni del PIAO in modo integrato, ragionevolmente mediante uno sviluppo in tal senso della Relazione della performance (come previsto dall'art.16 D.Lgs.150/2009) con accompagnamento dell'OIV nei momenti di monitoraggio integrato.

Risulta opportuna una visione "dall'alto" (*helicopter view*), di sintesi, che riassume i principali assi da seguire.