

Relazione sulla Performance aziendale

Anno 2014

Indice

<i>1. L'Azienda Ospedaliera e il contesto esterno di riferimento</i>	<i>Pag. 5</i>
<i>2. Il Ciclo di gestione della performance - anno 2014</i>	<i>Pag. 8</i>
<i>3. La performance organizzativa dell'Azienda Ospedaliera</i>	<i>Pag. 9</i>
<i>3.1 Livello istituzionale.....</i>	<i>Pag. 9</i>
<i>3.2 Livello strategico aziendale</i>	<i>Pag. 11</i>
<i>3.3 Livello direzionale e operativo.....</i>	<i>Pag. 12</i>
<i>4. La Valutazione della performance individuale</i>	<i>Pag.17</i>

Premessa

In data 10/05/2012, con deliberazione n. 402, l'Azienda Ospedaliera San Paolo di Milano ha adottato il Piano della Performance per il triennio 2012 – 2014, proponendosi di intraprendere un percorso ulteriormente orientato ai risultati finalizzato ad ottimizzare l'erogazione dei servizi resi ai cittadini.

Il Piano e la Relazione della Performance rientrano in quell'insieme di azioni e strumenti (previste dal Decreto Legislativo n.150 del 2009) idonei a fornire informazioni precise e quantificabili sugli aspetti rilevanti delle proprie attività e rendere più trasparente la rendicontazione del proprio operato agli Stakeholder.

A conclusione del ciclo di gestione della Performance 2014, la presente Relazione rappresenta dunque lo strumento attraverso il quale si è ritenuto di evidenziare i risultati conseguiti dall'Azienda in termini di efficienza ed efficacia, con l'intento di proseguire in quel percorso già intrapreso di continuo miglioramento.

Questa Relazione, nel rispetto delle indicazioni impartite da Regione Lombardia e rispondente alle indicazioni del gruppo di lavoro regionale, è il frutto di un lavoro congiunto della Direzione Strategica e dell'U.O. Programmazione e Controllo di Gestione che hanno dapprima analizzato gli obiettivi, misurato gli scostamenti valutando le criticità e gli aspetti positivi e, da ultimo, condiviso con gli Stakeholder i risultati raggiunti nel 2014 per ciascuno dei tre livelli sotto riportati:

- *un livello istituzionale di ordine strategico che si qualifica per definire gli indirizzi di fondo pluriennale (Piano Socio Sanitario Regionale) e annuali (Delibera delle regole) cui l'Azienda Ospedaliera San Paolo, per quanto di competenza, si è attenuta;*
- *un livello strategico aziendale, definito prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi della Direzione Strategica aziendale, attraverso il quale vengono declinati gli indirizzi strategici regionali;*
- *un livello direzionale e operativo dove hanno trovato collocazione gli strumenti di programmazione (budget, obiettivi e programmi aziendali) e la sua rendicontazione.*

La relazione è quindi incentrata sulla rendicontazione del ciclo di gestione della Performance nell'anno 2014, attraverso la presentazione dei risultati raggiunti, distinti nelle tre aree sopra citate, arricchita da elementi informativi a supporto delle valutazioni.

1. L'Azienda Ospedaliera e il contesto esterno di riferimento

L'Azienda Ospedaliera San Paolo - Polo Universitario, riconosciuta dal Ministero della Salute quale "Ospedale di rilievo Nazionale" è situata nella zona sud di Milano e dispone di 605 posti letto di degenza di cui 86 in Day Hospital/Day Surgery.

Dal 1987 Polo Universitario, è sede della Facoltà di Medicina, Chirurgia e Odontoiatria ospitando gli insegnamenti del corso di laurea in Medicina e Chirurgia e di Odontoiatria.

Inoltre, l'A.O. fa parte anche della rete Health Promoting Hospital dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, partecipandovi attivamente attraverso la realizzazione di progetti di promozione della salute.

I valori attorno ai quali si orienta tutta l'organizzazione sono:

- *la centralità del paziente e il soddisfacimento dei suoi bisogni;*
- *il personale e la sua continua formazione come bene per garantire al meglio le prestazioni di cui il paziente necessita;*
- *l'innovazione a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti in corso nel settore sanitario;*
- *la qualità come attestazione certificata dell'attività e valore intrinseco delle cure prestate;*
- *lo stretto collegamento tra le attività di diagnosi e cura con la didattica universitaria;*

La mission aziendale è quella di erogare attività sanitarie prevalentemente di elevata specializzazione, oltre che prestazioni di base e di media complessità, e promuovere e garantire attività di ricerca clinica, traslazionale e didattica, mediante l'utilizzo di tecnologie avanzate e di metodologie innovative.

La natura di Polo Universitario dell'Ateneo milanese, costituisce elemento caratterizzante dell'Azienda, unendo le finalità di assistenza sanitaria con gli obiettivi di didattica e di ricerca.

La vision aziendale è quella di rafforzare il proprio ruolo di riferimento regionale e nazionale nelle aree specialistiche individuate nella missione secondo una cultura che, propria di ogni organizzazione, nasce dalle finalità dell'Ente stesso.

L'Azienda Ospedaliera San Paolo intende inoltre rafforzare il proprio ruolo di riferimento delle aree specialistiche già individuate nella "mission" in stretto collegamento con tutte le realtà ospedaliere di interesse scientifico nazionale ed internazionale in una reale "vision" moderna ed integrata.

2. Il Ciclo di gestione della performance - anno 2014



3. La performance organizzativa dell'Azienda Ospedaliera

3.1 Livello istituzionale

Considerate le stringenti regole nazionali e i vincoli regionali previsti per l'anno 2014, il risultato conseguito deve essere valutato positivamente in quanto obiettivi e indicatori, raggiunti attraverso rilevanti interventi che hanno permesso il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica, evidenziano un sostanziale allineamento rispetto alle attese.

I principali risultati conseguiti riguardano:

- *mantenimento dei livelli di efficienza e contenimento della spesa per beni e servizi;*
- *razionalizzazione e ridimensionamento degli organici;*
- *contenimento e razionalizzazione della spesa nel comparto sanitario e della spesa farmaceutica.*

A titolo esemplificativo, di seguito si riportano due indicatori di carattere economico-gestionale estrapolati dal bilancio consuntivo aziendale anno 2014 che evidenziano una sostanziale tenuta dei principali indicatori.

Indicatori di Bilancio

Descrizione indicatore	Anno	
	2013	2014
Costi del personale / ricavi della gestione caratteristica	44,39%	44,74%
Costi per beni e servizi / ricavi della gestione caratteristica	51,42%	53,31%
Risultato netto di esercizio / ricavi della gestione caratteristica (ROS)	1,73%	2,16%
Rotazione Capitale investito : ricavi della gestione caratteristica / Totale attività patrimoniali	54,46%	54,60%
Durata media dei debiti verso fornitori: Debiti verso fornitori / acquisti * 365	0,14%	0,14%

3.2 Livello strategico aziendale

L'Azienda, quale soggetto integrato nel sistema regionale, con gli altri attori del sistema cui appartiene, si è impegnata altresì nel corso dell'anno 2014 nella realizzazione di molteplici obiettivi sia di carattere amministrativo- gestionale che sanitario.

L'attuazione della programmazione si è declinata attraverso la realizzazione di una serie di progetti stabiliti dalle Regole di Sistema Regionali e dagli obiettivi aziendali assegnati al Direttore Generale.

In attesa di valutazione regionale rispetto agli obiettivi assegnati e presenti nel Piano della Performance 2014 è opportuno sottolineare l'impegno aziendale profuso affinché potessero essere pienamente raggiunti tutti gli obiettivi prefissati.

La presente sezione sarà oggetto di aggiornamento una volta ricevuto un feedback regionale rispetto alla rendicontazione effettuata.

3.3 Livello direzionale e operativo

Gli obiettivi strategici sono annualmente tradotti in piani specifici di attività, e declinati in obiettivi gestionali ed operativi attraverso il processo di budgeting.

Per ciascuno degli obiettivi, vengono riportati la dimensione oggetto d'analisi e uno o più indicatori di misurazione.

Dimensione analizzata	Indicatore	Anno		Valutazione
		2013	2014	
Processi organizzativi <i>*(Giornate di Ferie, Assenza malattia retribuita, Altre assenze meno formazione)/ Tot. Personale a tempo indeterminato al 31/12</i>	Tasso Assenteismo*	61,63	60,23	
	Giorni di formazione per dipendente	0,01	0,15	
	Numero di referti ambulatoriali firmati digitalmente	3.792	10.664	
	Numero di lettere di dimissione firmate digitalmente	7.223	6.947	
	Numero di referti di PS firmati digitalmente	49.718	52.618	
	Numero dei referti di Radiologia firmati digitalmente	30.532	33.542	
	Numero dei referti di Laboratorio firmati digitalmente	92.482	101.743	
	Tempestività di pubblicazione dei referti	72,00%	92,28%	

Legenda

 Valutazione positiva

 Valutazione sufficiente rispetto alla attese

 Valutazione negativa

Dimensione analizzata	Indicatore	Anno		Valutazione
		2013	2014	
Efficacia	% ricoveri fuori ASL / totale ricoveri	42,40%	46,33%	
	Frattura del collo del femore: intervento chirurgico entro 48 ore	21,20%	11,70%	
	Proporzioni di parti con taglio cesareo primario	21,00%	20,56%	
	Degenza Media Pre-operatoria	1,80	1,90	
	% DRG Medici Dimessi da Reparti Chirurgici: Ordinari	28,20%	27,30%	
	% DRG Medici Dimessi da Reparti Chirurgici: Day Hospital	8,40%	9,30%	
	% Ricoveri Ordinari Medici Brevi sul Totale dei Ricoveri	14,20%	14,60%	
	% Ricoveri Ripetuti entro 30 Giorni con stesso MDC	4,00%	4,10%	
	Tasso Osp Ricoveri Ordinari di 2 o più GG per DRG Alto Rischio Inappropriatezza	8,7	8,6	
Appropriatezza e qualità dell'assistenza**	Ritorni in sala operatoria	2,64%	2,73%	
	Ricoveri ripetuti	12,03%	13,05%	
	Dimissioni volontarie	1,09%	1,18%	
	Mortalità totale	9,49%	9,33%	
	Trasferimenti tra strutture	0,44%	0,47%	

** calcolata sulle seguenti discipline:
cardiologia, chirurgia generale, ortopedia,
urologia, neurologia, medicina generale,
oncologia

Dimensione analizzata	Indicatore	Anno		Valutazione
		2013	2014	
Risk management	Cadute pazienti ricoverati con danno (solo cadute che hanno generato richiesta di risarcimento)	0,0015%	0,0008%	
	Risarcimenti per eventi avversi in area clinica	0,0444%	0,0183%	
Efficienza	Produzione effettiva / produzione finanziabile (RIC e AMB) > 1	1,03	1,04	
	Costo farmaci sul valore della produzione effettiva	21,1%	19,7%	
	Costo dispositivi sul valore della produzione effettiva	6,5%	10,3%	
	Costo protesi sul valore della produzione effettiva	1,7%	1,7%	

Dimensione analizzata	Indicatore	Anno		Valutazione
		2013	2014	
Accessibilità e soddisfazione dell'utente	Customer satisfaction (% ottimo e buono sul totale giudizi)	73,3%	71,59%	
	Reclami ricoveri (n. tot. reclami anno t - n. tot. reclami anno t-1)	-27,4%	0,0%	
	Reclami ambulatoriali (sul numero di accessi ambulatoriali e PS)	77,8%	-50,0%	
	Tempi di attesa prestazioni ambulatoriali (valutazione effettuata su campione del mese di Dicembre):			
	ECO(COLOR)DOPPLER DEI TRONCHI SOVRAAORTICI	32	40	
	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	34	43	
	ELETTROCARDIOGRAMMA	8	43	
	PRIMA VISITA ORTOPEDICA	8	7	
	PRIMA VISITA ORL	6	12	
	PRIMA VISITA OCULISTICA	26	1	
	ESAME DEL FUNDUS OCULI	7	1	
	ESAME AUDIOMETRICO TONALE	53	19	
	COLONSCOPIA	11	62	
	RISONANZA MAGNETICA NUCLEARE (RM) DEL CERVELLO E DEL TRONCO	22	57	
	TOMOGRAFIA COMPUTERIZZATA (TC) DEL CAPO, SENZA E CON CONTRASTO	35	43	
TOMOGRAFIA COMPUTERIZZATA (TC) DEL TORACE, SENZA E CON CONTRASTO	55	43		

4. La Valutazione della performance individuale

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della

struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

La misurazione e la valutazione della performance individuale rappresenta quindi una delle fasi del cosiddetto “ciclo di gestione della performance”: tale ciclo parte dalla definizione di obiettivi ed indicatori e si conclude con l’utilizzo dei sistemi premianti e dei sistemi di rendicontazione dei risultati.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all’unità organizzativa in sede di negoziazione di budget ha effetto diretto anche sulla valutazione individuale; infatti nella scheda di valutazione individuale di ogni dipendente è presente una sezione dedicata al raggiungimento degli obiettivi della propria area di appartenenza.

Nel dettaglio si evidenzia la valutazione media conseguita nelle diverse aree del personale per l'anno 2014.

Valutazione Individuale 2014	
Area Personale	% raggiungimento obiettivi
Dirigenza Medica	N.D.
SPTA	N.D.
Comparto	100,0%

Al momento, come si evince dalla tabella soprariportata, il procedimento di valutazione è stato completato e validato dal Nucleo di Valutazione solo per quanto attiene l'area del comparto.

A breve, una volta ultimata e certificata anche la valutazione relativa all'area della dirigenza, verrà aggiornata la tabella con i valori esatti.