
La gestione e la valorizzazione dei professionisti: i sistemi di valutazione nelle organizzazioni sanitarie: dalla performance organizzativa alla performance individuale.

Corso di certificazione manageriale **Progea**

2022

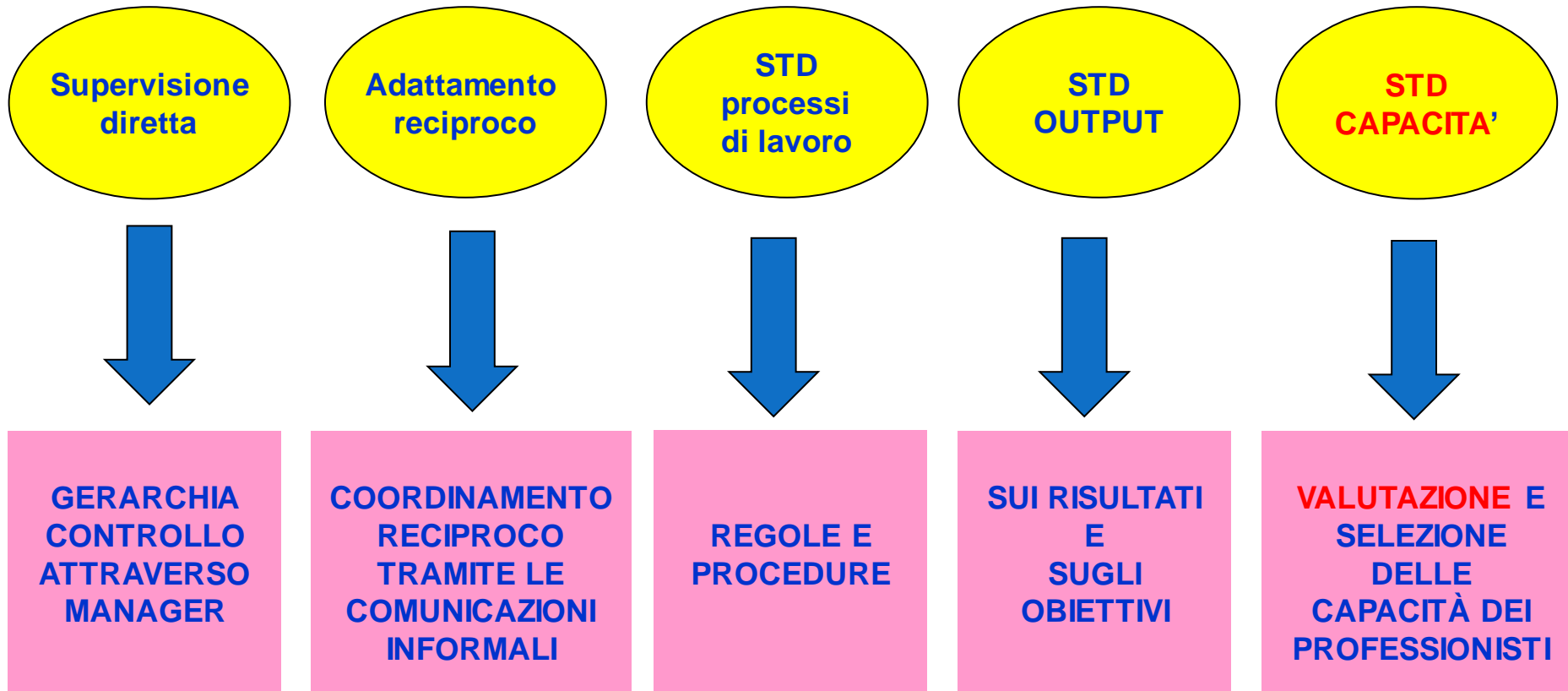
Mario Faini

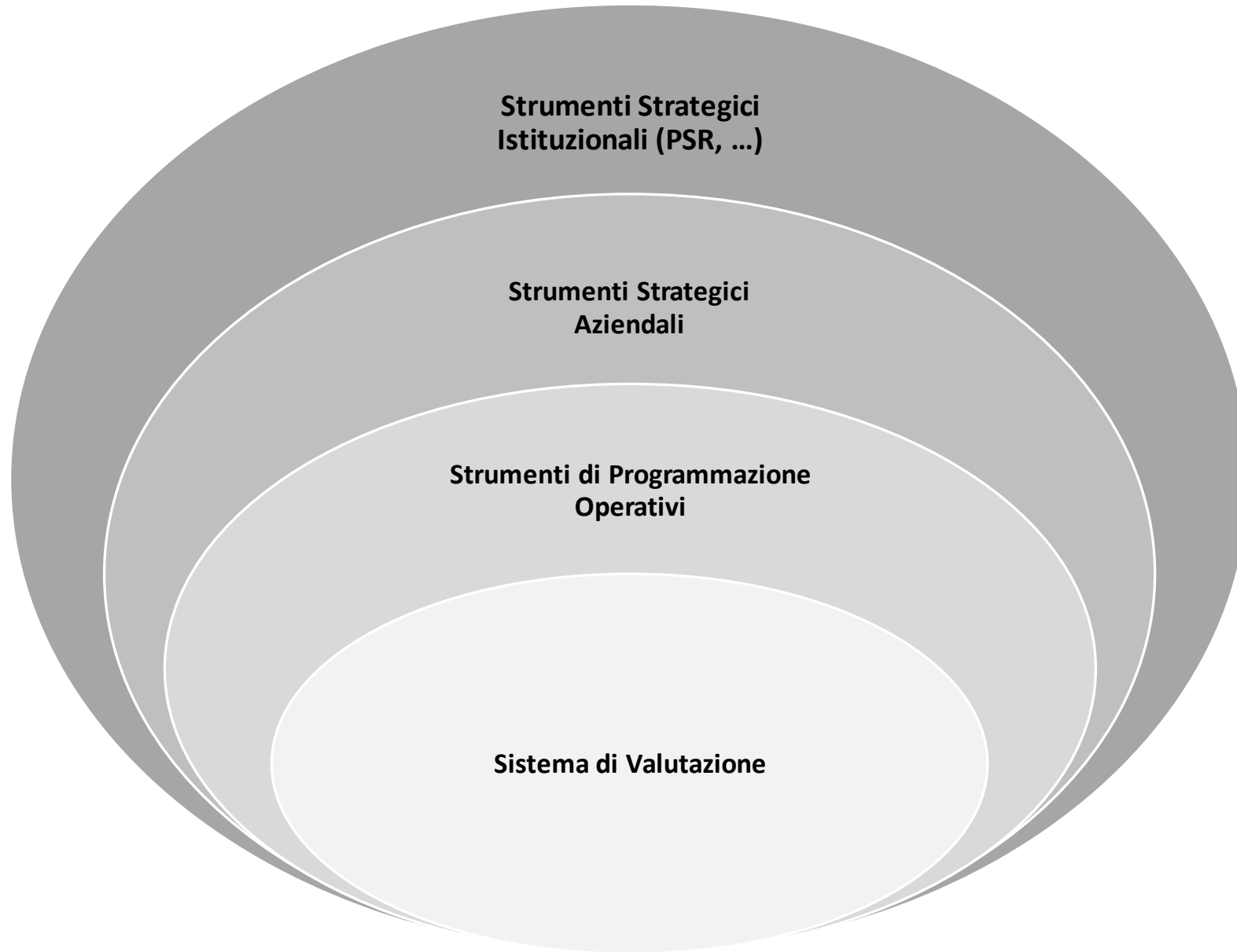
A solid blue horizontal bar at the bottom of the slide.

PERCHE' VALUTARE

Per migliorare il Coordinamento

I 5 meccanismi





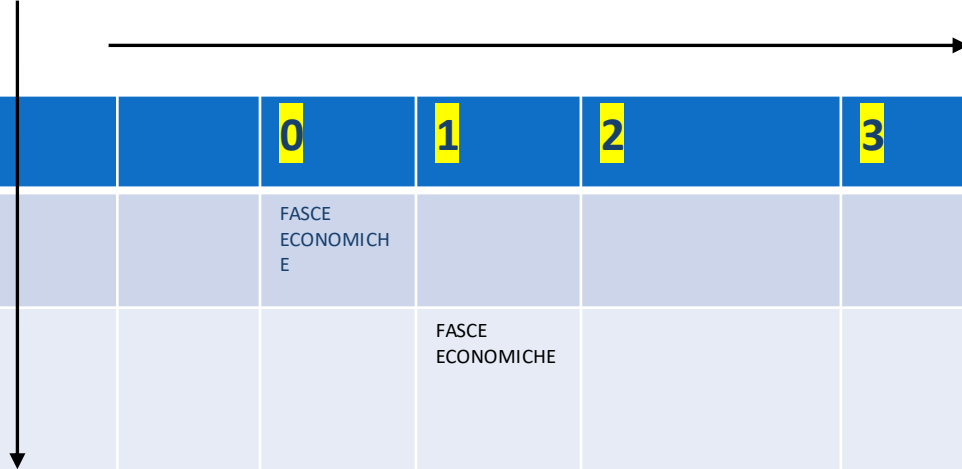
Il contratto

- Comparto
- Dirigenza

Comparto

- Nuovo contratto: dalle Posizioni organizzative agli incarichi funzionali (organizzativi e professionali)
- Sistema incentivante
- Progressione orizzontale
- Progressione verticale

Progressione Verticale ed orizzontale



categoria		0	1	2	3	4	N
A		FASCE ECONOMICHE					
B			FASCE ECONOMICHE				
Bs				FASCE ECONOMICHE			
C					FASCE ECONOMICHE		
D							
Ds							

Dirigenza

- Posizione
- Risultato

Dirigenza – posizione *(new durata incarichi 5 / 7 anni)*

Incarichi:

- Di base (0 – 5)
- Professional (5 – 15)
- IAS
- SS (ssd)
- SC
- Dipartimenti

POSIZIONE

GRADUAZIONE

VALUTAZIONE

RISULTATO E INCENTIVAZIONE

➤ VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

I Sistemi di Valutazione



Performance Organizzativa vs Performance Individuale

Performance Organizzativa

- sistema basato su un modello di tipo budgetario che attiva il sistema di valutazione delle U.O. attraverso un flusso informativo dedicato, un regolamento di funzionamento, un insieme di strumenti di raccolta delle informazioni (schede budget) e un insieme di indicatori (più o meno sofisticati)

Performance Individuale

- contributo dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura sanitaria e a specifici obiettivi individuali collegati ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti

SISTEMA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Un sistema e una metodologia di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito, del contributo individuale quali – quantitativo

La conoscenza e la consapevolezza chiara del sistema degli obiettivi regionali aziendali e dei suoi strumenti

Trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione e loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva

Un sistema di assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e/o professionali, da trasferire tramite colloquio e sottoscrizione di una scheda individuale

Il monitoraggio costante dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati, mediante report quantitativi e qualitativi, da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione

Un sistema di feed back al monitoraggio che preveda azioni organizzative, professionali e formative, mirate al miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell'attività lavorativa

Una adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative

Gestione e sviluppo delle risorse umane



Clinical Competence / Privileges

Cosa sono:

Le clinical competences (Requisiti organizzativi del sistema di accreditamento Regione Emilia Romagna – ma anche sistema di accreditamento JCI) consistono nell'autorizzazione ad eseguire:

-attività e procedure (ad es. attività diagnostiche, percorsi complessi di pazienti, attività chirurgiche)

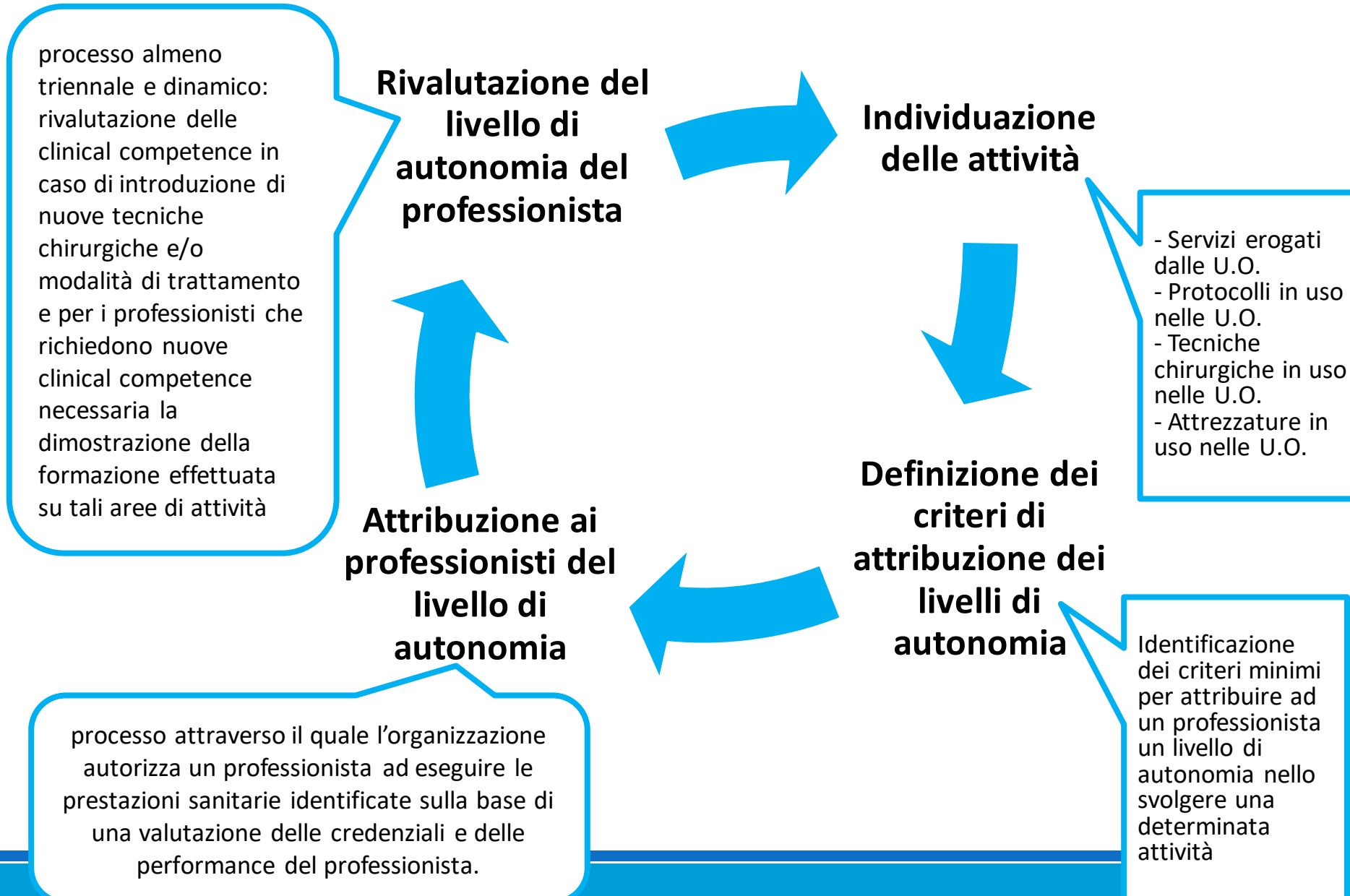
Esse possono essere suddivise per aree:

- Medica
- Chirurgica
- Dei servizi clinici (ad es. l'anestesiologia, la medicina legale, la diagnostica di laboratorio e per immagini).

Job family

- Le competenze in area infermieristica e tecnica possono essere aggregate all'interno di insiemi chiamati «job family»
- Le job family aggregano competenze di gruppo all'interno ad esempio di U.O.
- Nelle U.O. possono esistere più di una job
- Il criterio di identificazione è legato alla «divisione del lavoro»

Il Ciclo delle Clinical Competence



Obiettivi delle Clinical Competence

- Fornire strumenti e metodologie finalizzati a garantire una efficace **selezione, valutazione e sviluppo** nel tempo del personale;
- Definire una mappa delle conoscenze specialistiche per lo **sviluppo e la valutazione del personale**;
- **Assicurare** ai pazienti di essere seguiti da personale altamente specializzato e in possesso delle **conoscenze e delle competenze adeguate**.
- Chiarire i **ruoli** e le loro **responsabilità**.
- Definire i profili di ruolo atteso e di eccellenza per introdurre la **valutazione delle competenze individuali** e favorire la definizione di percorsi di sviluppo mirati a garantire **elevati livelli di performance**.
- Definire sentieri di carriera per chiarire i criteri per la **progressione professionale** e di ruolo che spingano le persone a crescere professionalmente

PRE - Condizioni

- Essere in possesso di fascicoli personali elettronici (su supporto di memoria non cartacei)
- Volontà di cambiare l'approccio manageriale e professionale
- Volontà di sfidare i professionisti e di stimolare fortemente il cambiamento

Nella valutazione i presupposti indispensabili:

Chiara definizione della finalità (Perché si valuta)

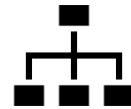
Obiettivi definiti attraverso i bisogni dell'azienda e dei professionisti

Necessità di valutare strutture e persone (**collegando i due sistemi**)

Necessità che il valutatore sia il diretto responsabile ... colui che ha una continuità di relazione gerarchica (o in alcuni casi specifici funzionale)

Modalità del Processo di Valutazione

1. **Gerarchica**



2. **Auto Valutazione**



3. **Valutazione Incrociata**



Obiettivi della Valutazione

Obiettivi dell'Azienda



Obiettivi del Valutatore



Obiettivi del Valutato



Obiettivi dell'Azienda



Definire uno stile di gestione delle risorse umane:

- Responsabilità dei capi
- Parametri omogenei di giudizio (scheda di valutazione)
- Attivare un circuito di comunicazione e discussione con gli interessati

Individuare i punti di forza ed i punti da migliorare nei vari dipendenti

Migliorare l'utilizzo delle risorse professionali

Raccogliere indicazioni per l'attività di formazione

Razionalizzare e rendere più oggettivo il sistema di incentivazioni

Obiettivi del Valutato



Rendere i rapporti capo-collaboratore meno paternalistici

Esercitare le funzioni di coordinamento, guida e sviluppo dei collaboratori

Migliorare l'esame della situazione organizzativa (rapporto tra obiettivi e risorse professionali)

Individuare i punti forti ed i punti deboli della propria unità organizzativa

Verificare il proprio stile di gestione

Obiettivi del Valutatore



Confronto con le aspettative del responsabile

Verifica della qualità e quantità della propria prestazione professionale (confrontando risultati ed obiettivi ed ottenere risposta al **bisogno di riconoscimento**)

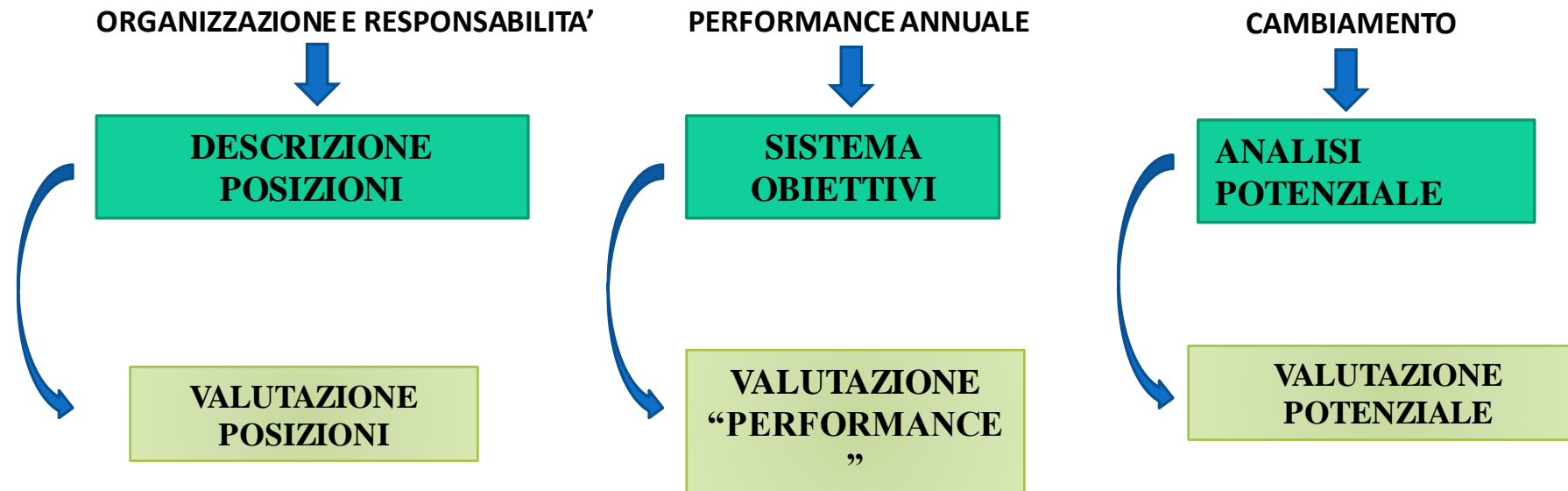
Rispondere al bisogno di appartenenza (sentirsi cioè membro attivo ed integrato dell'azienda)

Trovare occasione per parlare dei problemi attuali e dei possibili programmi futuri (autorealizzazione)

Elementi del sistema di valutazione

1. Scheda
2. Procedura
3. Comunicazioni aziendali
4. Formazione dei valutatori
5. Informazione ai valutati
6. Sistemi di controllo del processo

Cosa si Valuta:



Valutazione della Posizione

Che Cosa Si Valuta	Che Cosa si chiede di Fare responsabilità
Metodo	Job description
Chi Valuta	Managers + «Comitato aziendale»
Quando	Ritmicamente e cambiamenti organizzativi. Le posizioni hanno un «respiro pluriennale»
Obiettivi	Responsabilità – ruoli (Job: chiarezza organizzativa – finalità – requisiti)
Valori	Livello di responsabilità soprattutto ma anche esperienza e contenuto tecnico specialistico

Valutazione della Performance

Che Cosa Si Valuta	Che Cosa hai fatto e Come
Metodo	Confronto tra le attese ed i risultati, finalità, obiettivi
Chi Valuta	Manager Diretto
Quando	Ritmicamente - Almeno Annuale (informalmente continua)
Valori	Responsabilità sui risultati

Valutazione del Potenziale

Che Cosa Si Valuta	Che Cosa potrebbe fare
Metodo	Analisi delle caratteristiche personali e successivo confronto con i pre requisiti, interviste, Assessment Center
Chi Valuta	Specialisti, linea gerarchica
Quando	ingresso e cambiamento
Obiettivi	Orientamento, formazione, mobilità, pianificazione di sviluppo di carriera
Valori	Capacità e motivazioni individuali allo sviluppo di valori e comportamenti in linea con le strategie e la cultura aziendale

L'attività valutativa

Valutare è una attività che richiede uno sforzo e una attenzione particolari

Come tutte le attività va gestita presidiando alcuni elementi fondamentali:

- Comunicazione
- Ritmicità
- Grado di formalizzazione
- strumenti

Elementi di distorsione della valutazione

Effetto alone: influenzamento di un singolo fattore di valutazione

Standardizzazione: assegnazione di punteggi sempre uguali

Appiattimento: assegnazione del valore centrale della scala di valutazione

Generosità: timore di danneggiare il valutato

Durezza: valutazione come strumento punitivo

Elementi di distorsione della valutazione

Slittamento: assegnazione acritica di punteggi sempre migliori

Influenza dei pregiudizi: interpreta le azioni compiute su stereotipi

Influenza della mansione: anziché la prestazione la mansione

Influenza di giudizi precedenti: si riallaccia a valutazioni passate

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

INIZIO ANNO

Responsabile e collaboratore si incontrano per un colloquio in cui condividere la progettualità per l'anno successivo sul ruolo del professionista valutato, per declinare le schede, gli obiettivi (di budget e/o quelli individuali) per la valutazione delle competenze e dei comportamenti riscontrati nell'anno che si sta chiudendo. L'eventuale autovalutazione verrà spiegata nei modi e nel ruolo di supporto alla valutazione gerarchica

IN CORSO ANNO

Il Responsabile fornisce al collaboratore dei riscontri/feedback sul comportamento tenuto e sull'andamento degli obiettivi assegnati : nel mese di giugno viene effettuato un incontro con verbale ma senza «effetto formale»

FINE ANNO

Il responsabile organizza l'incontro di valutazione dove, anche attraverso l'utilizzo dell'autovalutazione, esprime la valutazione annuale, la collega in base a quanto stabilito localmente alla valutazione pluriennale (di incarico e/o per le progressioni verticali ed orizzontali) e comunica agli uffici preposti l'espressione finale firmata da valutato e valutatore (va previsto il caso di non condivisione della valutazione e l'attivazione o meno di attività di riesame interno e/o nucleo di valutazione / OIV / OAS)

Alcuni elementi dei sistemi di valutazione che possono riguardare:

- come premiare i risultati
 - come valorizzare le competenze
-

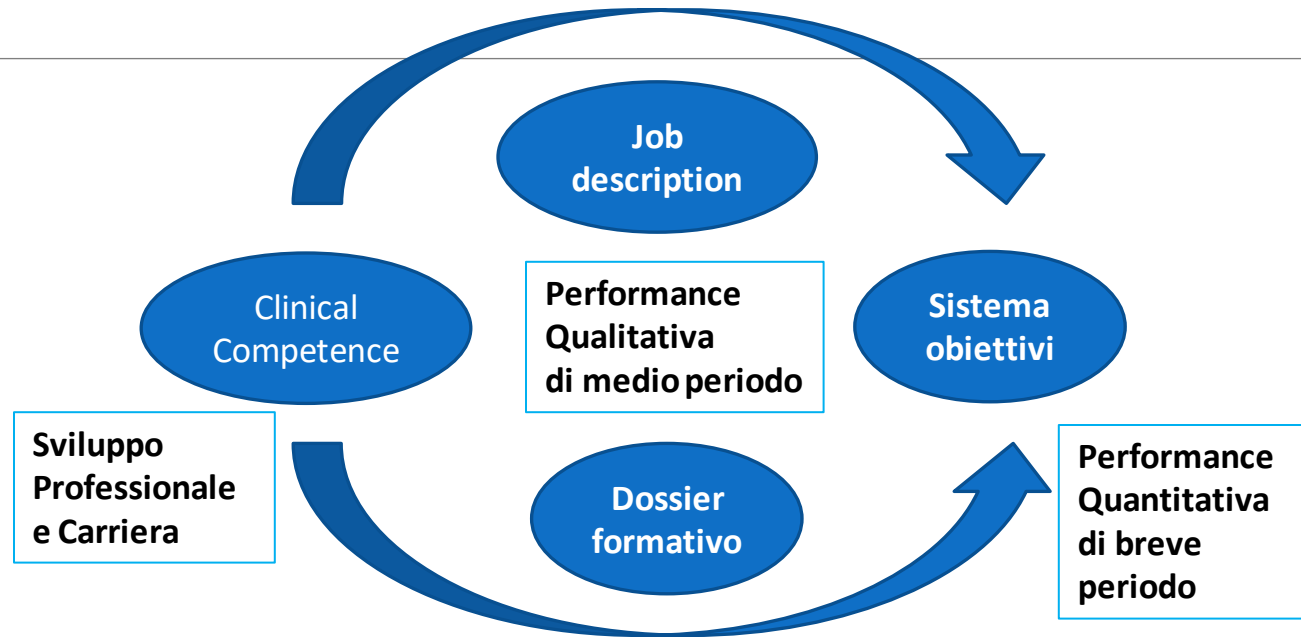
1. che sistemi operativi abbiamo messo in atto ?
2. Che ritmicità hanno ?
3. Che responsabilità prevedono ?
4. Che flussi informativi utilizzano ?
5. Quanto sono in grado di «selezionare» il target ?
6. **Quale collegamento al contratto**
7. **Quale collegamento ed integrazione con altri strumenti**

Elementi da considerare

Attenzione al **processo di valutazione**

Attenzione agli strumenti (alle schede di valutazione)

Attenzione al collegamento tra competenze e risultato



Cosa faremo nella esercitazione

Valuteremo un collaboratore leggendo insieme un breve caso studio

Nel caso studio troveremo una professionista che vive nel suo contesto familiare, amicale e lavorativo

Il suo capo (nella fattispecie ognuno di voi) lo dovrà valutare (usando uno specifico strumento)

Il capo (...) imposterà anche il colloquio di valutazione