



Unione europea  
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione pubblica



Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione



# Valutare Salute

## La diffusione della cultura della valutazione nelle aziende sanitarie

*PON "Governance e Azioni di Sistema"- Asse E "Capacità Istituzionale"  
Progetto R.INNO.VA - Linea D*

*Roma, 20 gennaio 2011*

*Silvia Boni*



Riforma P.A. D.Lgs. 150/209 trasparenza,  
meritocrazia, responsabilizzazione dirigenti,  
accountability...

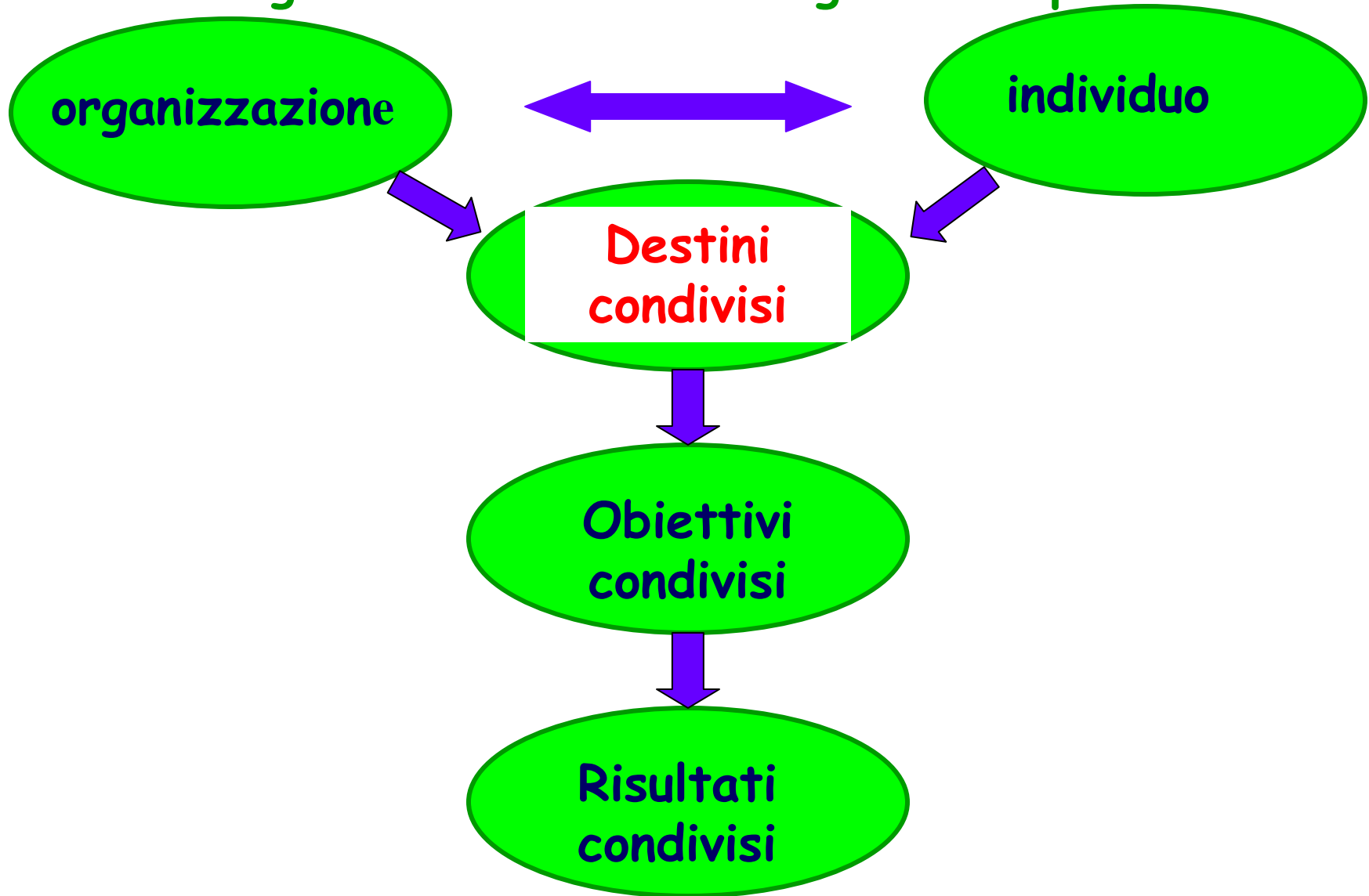


trasparenza,  
responsabilizzazione dirigenti,





## Stretta correlazione tra performance dell'organizzazione e dei dirigenti e dipendenti





## Introduzione della valutazione della performance organizzativa ed individuale in sanità



### Nodi da sciogliere:

- sistema esteso a tutti i dipendenti (dirigenti e comparto)
- Caratteristiche specifiche: alta presenza di professionisti
- misurazione performance organizzativa e individuale → rapporto produttività individuo/team



## **Alcuni dati (scenario nazionale):**

**22 Aziende Sanitarie (6 A.O.e 16 ASL)**

**62 UOC coinvolte**

**1.608 valutati comparto**

**324 Valutati dirigenza (con sperimentazione)**

**1.025 Valutati dirigenza su dati 2008/2009**

**22 Referenti sperimentazione**

**44 Formatori- 166 Valutatori**

**Oltre ai DG allo staff di supporto/uff. Formazione**



## Percorso di sperimentazione step previsti:

Percorso Formazione Formatori (Roma, 9/10 marzo 2010)

Creazione sistema monitoraggio (realizzato)

Condivisione monitoraggio Referenti (13 aprile)

Formazione alla compilazione scheda on line 24 giugno

Focus Group (20 settembre)

Rapporto finale (30 ottobre)

Convegno (18 novembre 2010)

(20 gennaio 2011)



## Percorso aziendale:

Indicazione due Formatori

un Responsabile Sperimentazione

Formazione Valutatori (+ Incontri)

Compilazione schede valutatori-valutati 4 mesi

Raccolta schede/Compilazione report

Focus Group

Report finale (17 settembre)



## Strumenti

**Scheda di valutazione personale / dirigenza**

**Piattaforma web:**

- **monitoraggio /controllo**
- **spazio informale di confronto (formatori/valutati/valutatori)**
- **coaching on line**
- **raccolta ed elaborazione schede**
- **scambio materiale, know how, esperienze**





**Fonti disponibili:**

**Letture e analisi schede compilate:**

- **Identikit campione valutati comparto e dirigenza**
- **Pesi A/B/C scelte diverse per Azienda e per UOC all'interno della stessa Azienda**
- **Proposta di posizionamento (E)**

**Risultati questionario**

**Report Aziendali sulla sperimentazione**

**Report Risultati Focus Group aziendali**

**Risultati Focus Group nazionale**



## Positività 1.

- Ricchezza di approcci e percorsi aziendali (attribuzione pesature, livello di governance)
- Originali Percorsi di Formazione (destinatari, metodologia, coinvolgimento uff. R.U.)
- Elaborazione nuovi strumenti (manuali, linee di indirizzo)
- **Importanza della valutazione espressa (esplicitazione giudizio)**
- **TEMPO DA DEDICARE AI VALUTATI, colloqui di valutazione: HAWTHORNE EFFECT**
- Valutazione: percepita come percorso irreversibile



## Criticità

- Dirigenti non preparati a gestire la valutazione
- Sottovalutazione di alcuni aspetti (es. clima relazionale)
- Poca omogeneità di approcci e linguaggi tra UOC/ASL
- Scarsa coerenza tra sistemi (valutativo, qualità, S.I.)
- Necessità di standard di riferimento puntuali: riproducibilità della valutazione
- Informazione/condivisione i tutti gli attori ( varie culture org.)



## Sulla suddivisione in fasce di merito:

### Criticità

- Difficoltà a concepire un 25% escluso “ a priori”
- Casi “border line”
- Unica graduatoria per professionalità diverse
- Rischio di competizione tra professionisti “a scapito” dell’utente

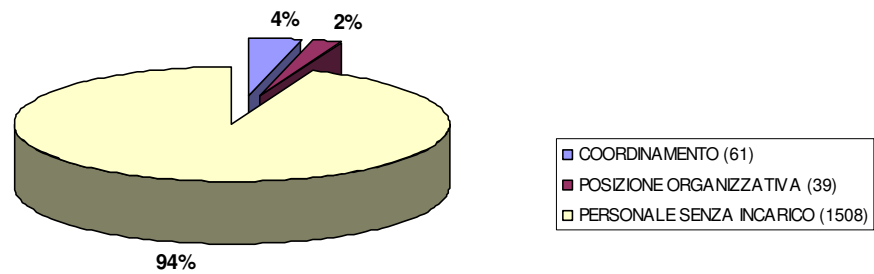
### Positività

- Pari opportunità/spinta concreta e attenzione
- Riconoscimento del valore
- Legame forte con la motivazione

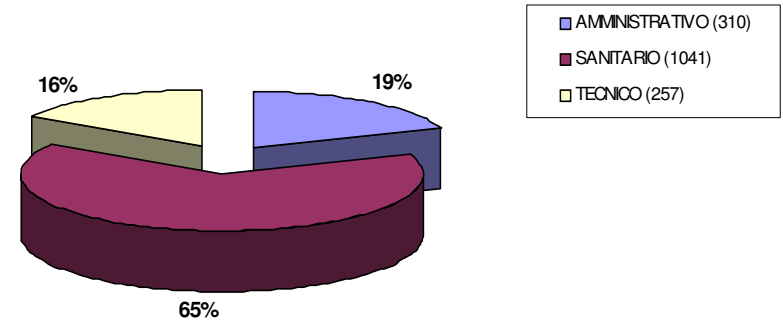


# Identikit Comparto

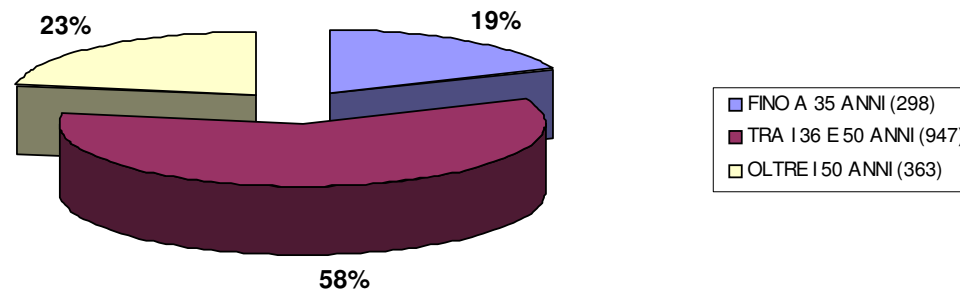
**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER TIPO DI INCARICO**



**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER RUOLO**

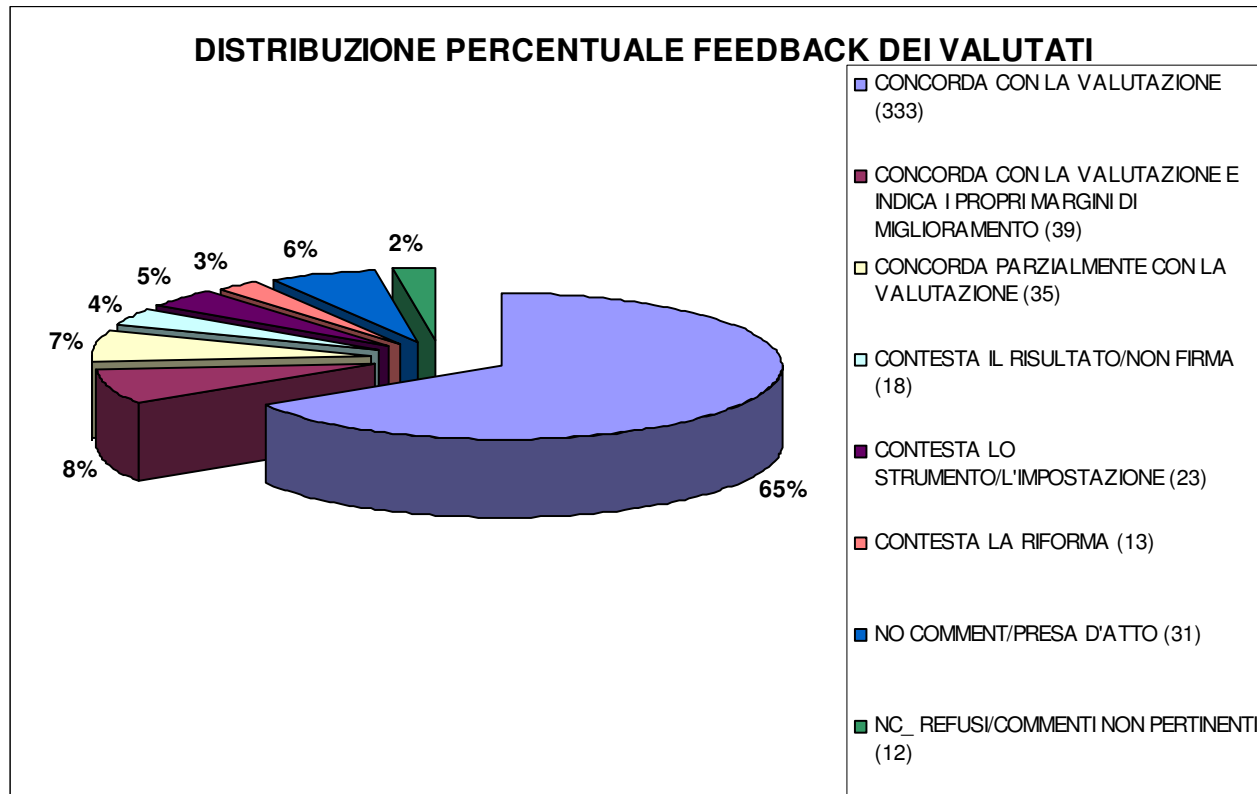


**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER FASCE D'ETA'**



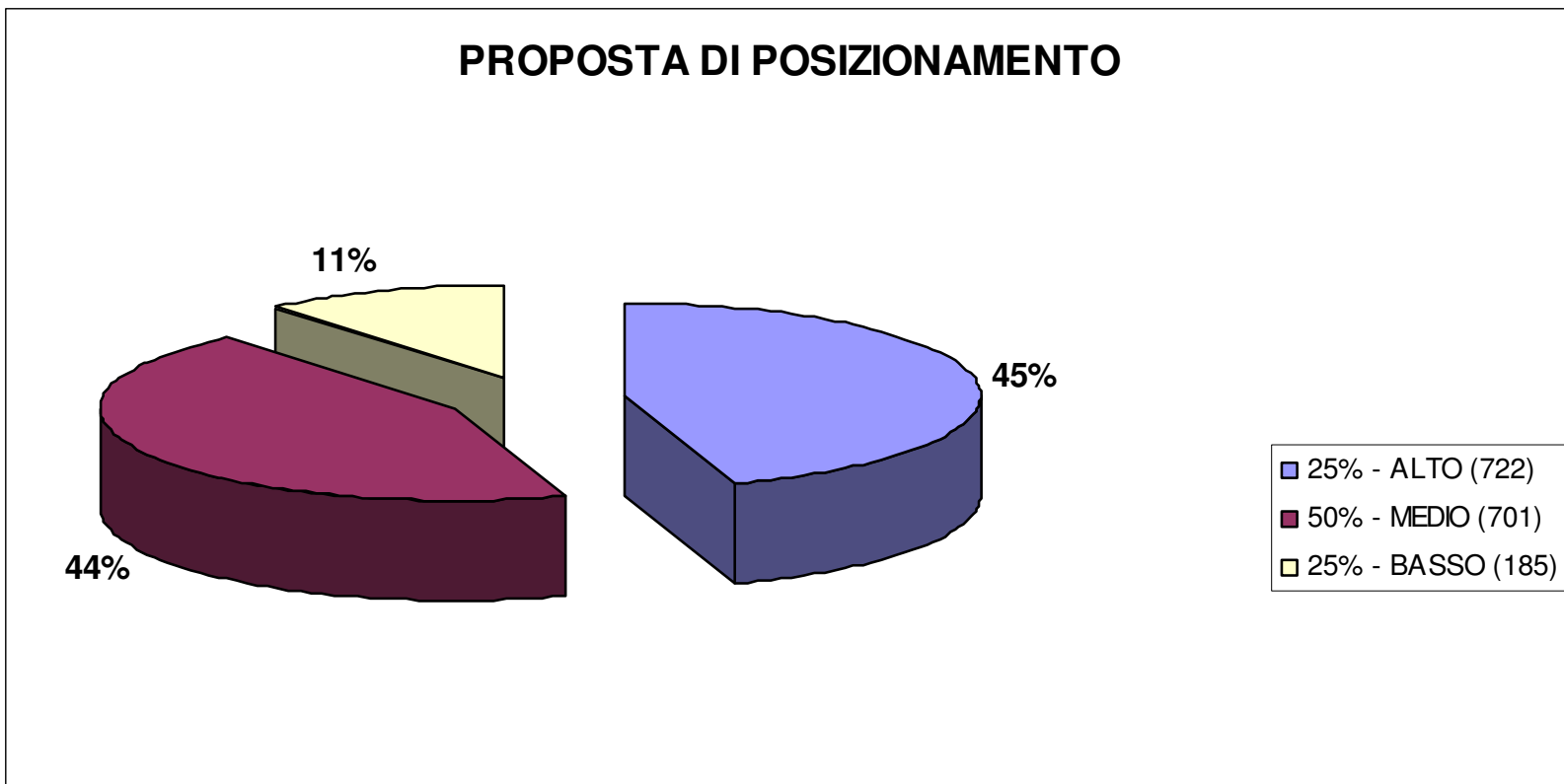


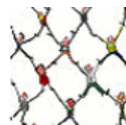
# Feedback sulla Valutazione Comparto





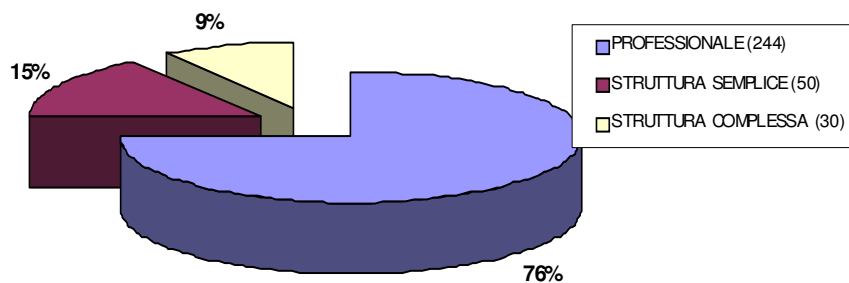
## Posizionamento Comparto



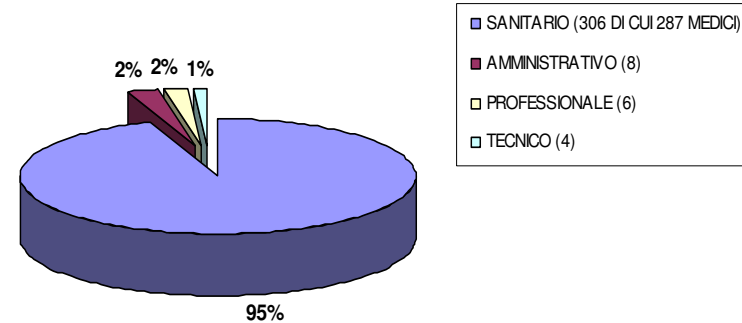


# Identikit Dirigenza

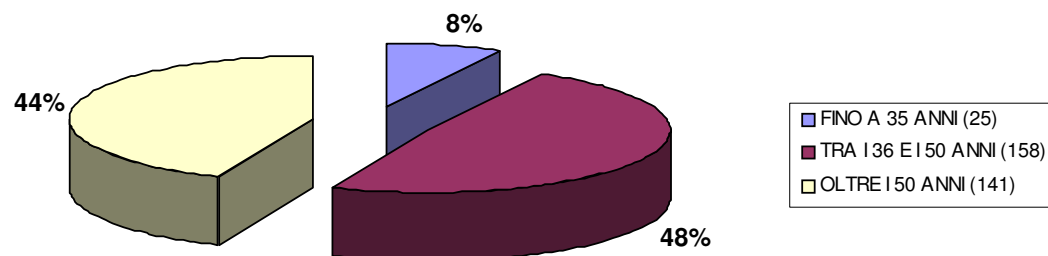
**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER TIPO DI INCARICO**



**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER RUOLO**



**DISTRIBUZIONE VALUTATI PER FASCE D'ETA'**

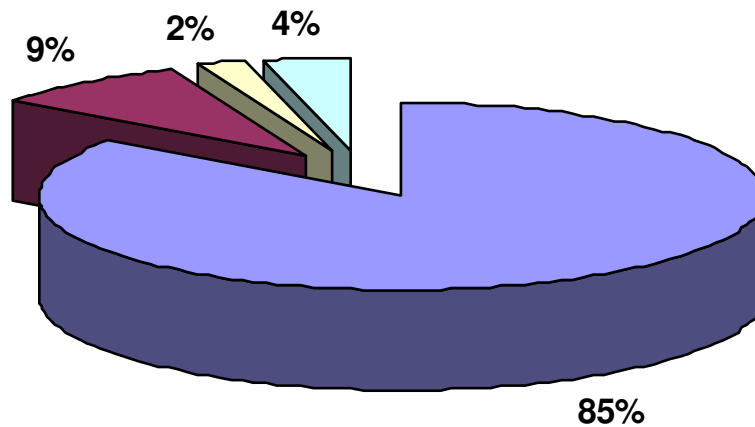






## Feedback sulla Valutazione Dirigenza

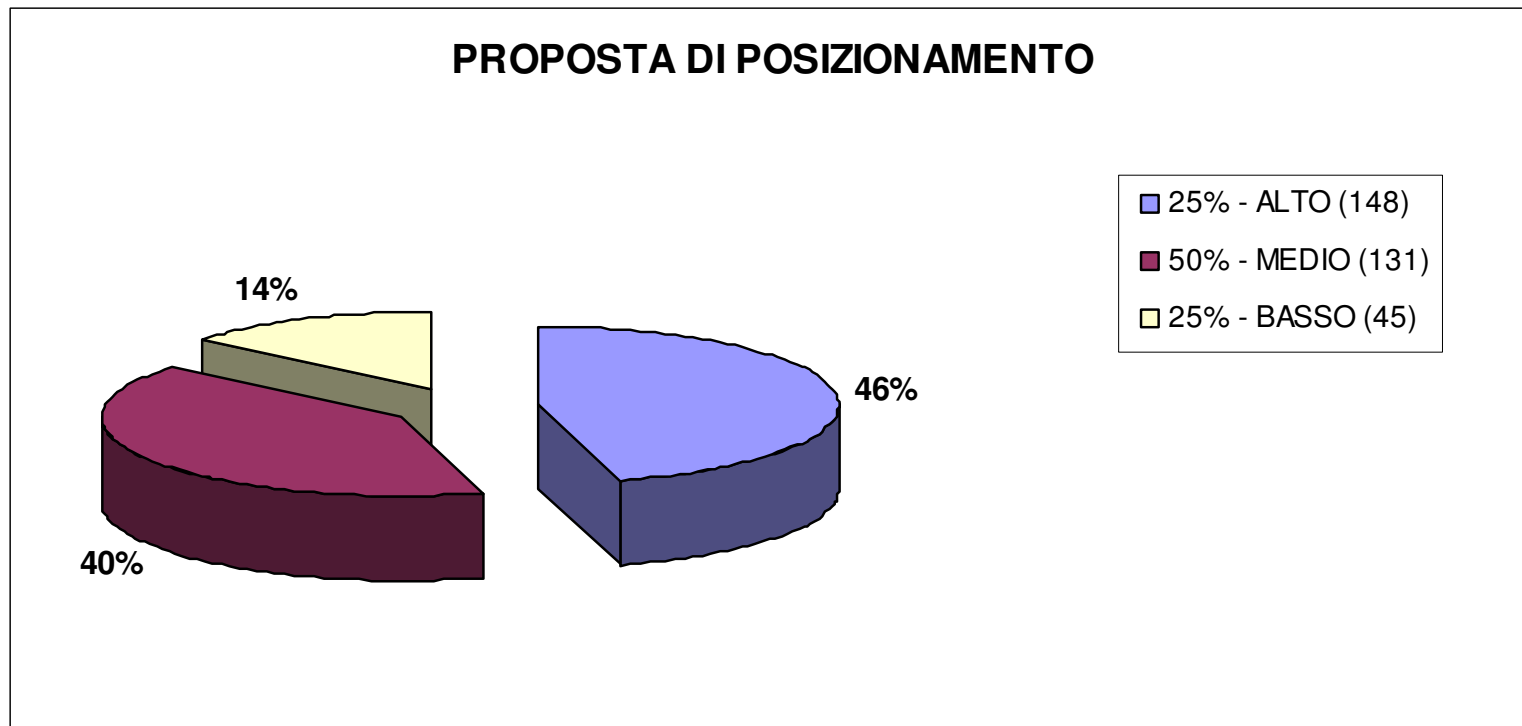
### DISTRIBUZIONE PERCENTUALE TIPOLOGIA FEEDBACK DEI VALUTATI



- CONCORDA CON LA VALUTAZIONE (117)
- CONCORDA CON LA VALUTAZIONE E INDICA I PROPRI MARGINI DI MIGLIORAMENTO (13)
- CONCORDA PARZIALMENTE CON LA VALUTAZIONE (3)
- CONTESTA LA RIFORMA (5)

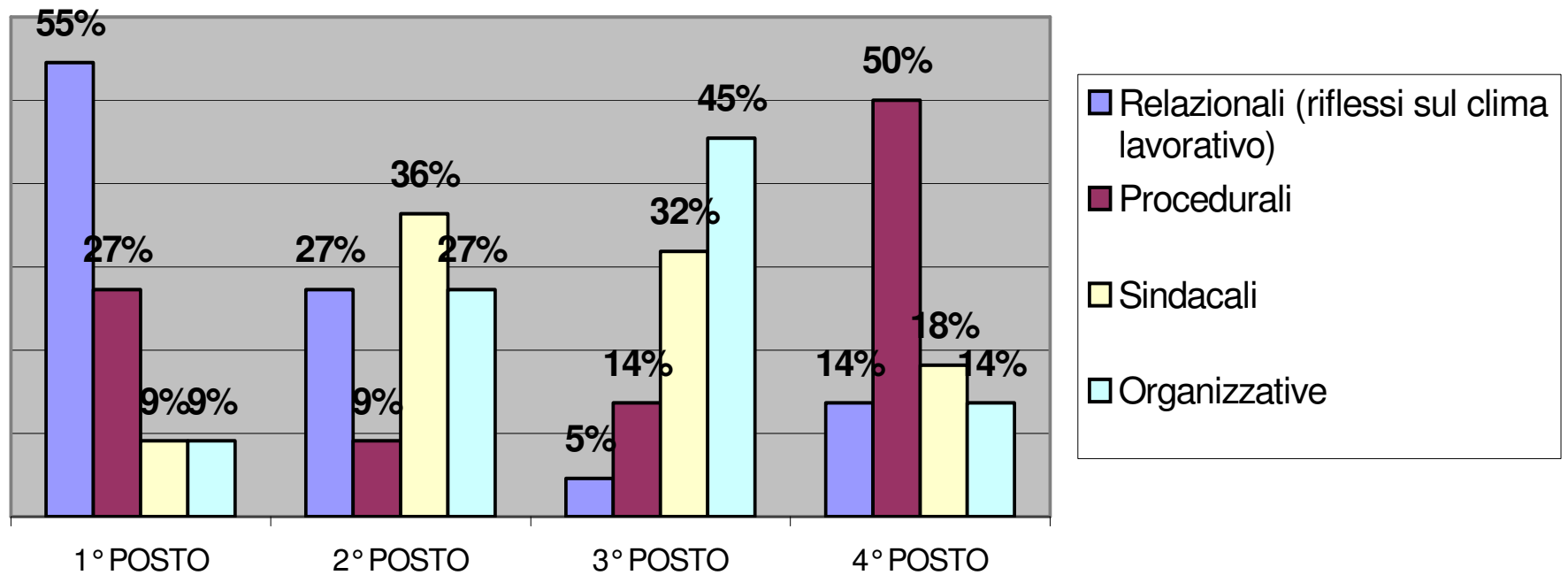


## Posizionamento Dirigenza



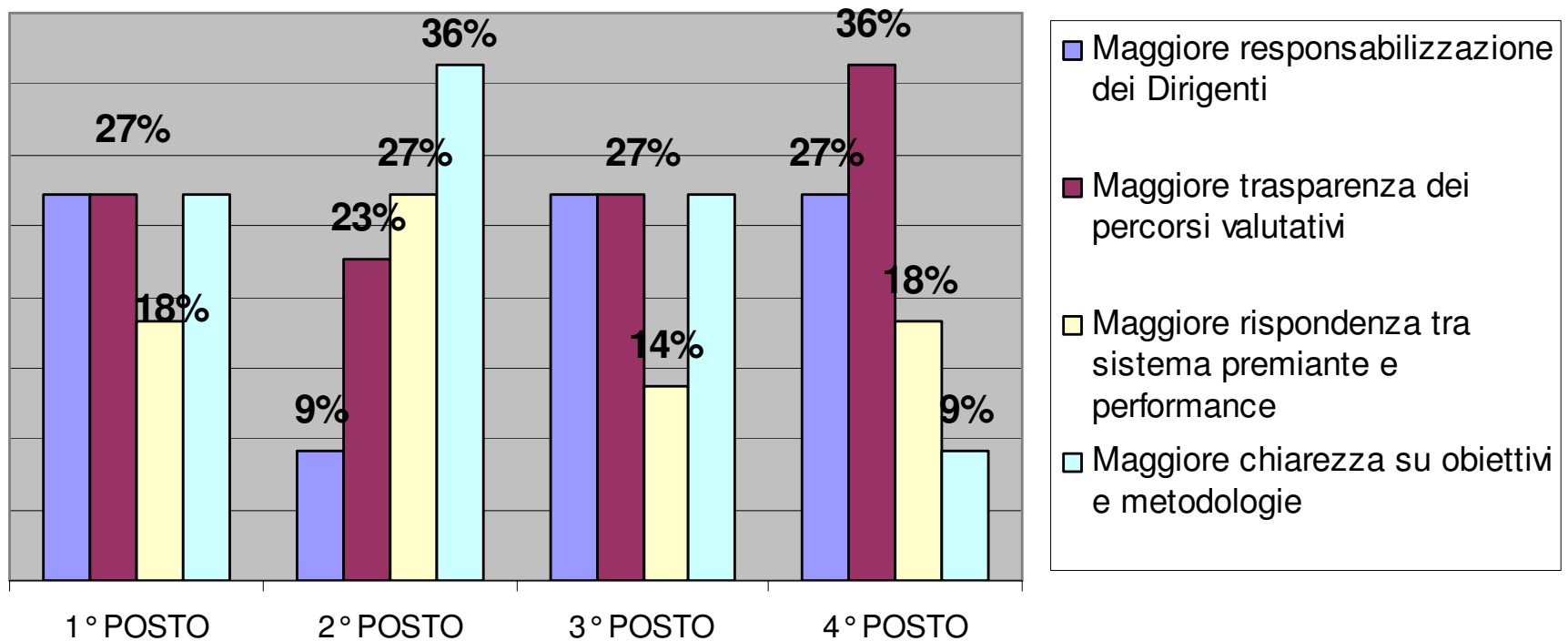


**Quali possibili criticità evidenzi rispetto all'adozione del sistema di valutazione previsto attualmente nel D. Lgs 150/09 (Classifica in ordine di rilevanza)**





### Quali possibili punti di forza riscontrati? (Classifica in ordine di rilevanza)



## Quali competenze/conoscenze rafforzare

Gestione del processo di valutazione	Gestione delle risorse umane
Capacità di valutare le competenze in relazione al contesto operativo ed alle risorse disponibili	Capacità di gestire il percorso valutativo per rafforzare i rapporti interpersonali
Capacità di differenziare le valutazioni	Competenze per motivare il valutato anche attraverso un giudizio severo
Capacità di definire obiettivi quali/quantitativi, indicatori per la costruzione degli strumenti di monitoraggio, misurazione dei risultati, valutazione delle competenze e dei comportamenti	Conoscenze/competenze legate al riconoscimento delle potenzialità dei collaboratori
Conoscenza relative alla funzione del sistema valutativo, dei CCNL e della normativa di riferimento	Gestione del gruppo di lavoro e della <i>leadership</i>
Gestione dei colloqui di valutazione (presentazione della scheda e valutazione finale) e dei <i>feedback</i> dei valutati	Conoscenze relative alla costruzione di un bilancio di competenze aziendale

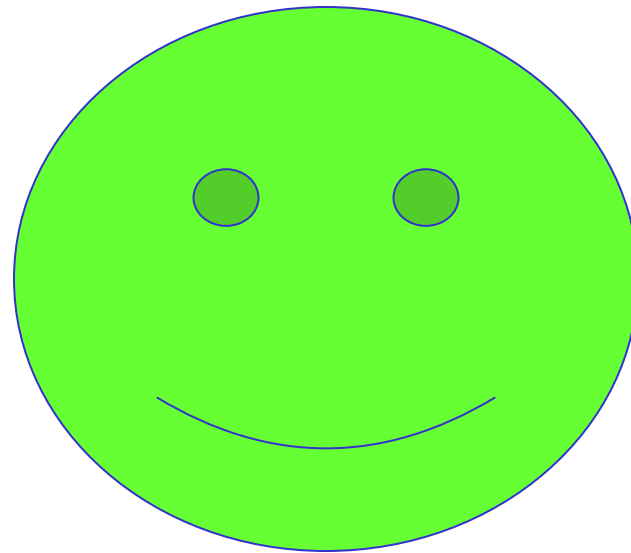


## Quale futuro:

- Valutazione come strumento efficace per il governo delle risorse rendendo esplicito e rinforzando il sistema delle responsabilità
- Importante il rapporto tra valutazione e incentivazione economica
- Sistema chiaro, trasparenza e consapevolezza del percorso
- Gradualità e periodo di transizione per le fasce di merito
- La formazione dei valutatori è essenziale (omogeneità)
- La maggioranza delle Aziende non possiede un software dedicato



Grazie per l'attenzione!!!



Silvia Boni

[sboni@formez.it](mailto:sboni@formez.it)