

**LA VALUTAZIONE E LA MISURAZIONE
DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI
NELLE AZIENDE SANITARIE**

Vagnoni Emidia*

Maran Laura

Università degli Studi di Ferrara

Dip.to di Economia Istituzioni e Territorio

Via Voltapaletto, 11– 44100 Ferrara

tel: 0532/455006

fax: 0532/245951

E.mail: vagnoni@economia.unife.it

E.mail: l.maran@economia.unife.it

INDICAZIONE DELL'AREA TEMATICA: Responsabilità del management delle aziende sanitarie nel perseguire l'equità

FORMA DI PRESENTAZIONE DESIDERATA: orale

OBIETTIVO: Il progetto ha come obiettivo l'individuazione di linee guida per la definizione di un modello di valutazione delle performance dirigenziali nelle Aziende Sanitarie, che tenga conto delle questioni di equità.

METODOLOGIA: L'approccio metodologico utilizzato è di tipo deduttivo-induttivo (Ferraris Franceschi, 1998, Airoldi, Brunetti, Coda, 1984), tipico degli studi economico-aziendali.

Facendo riferimento a Ryan, Scapens, Theobald (2002), la prospettiva empirica può essere definita di tipo positivo o razionale, in quanto si parte da una visione esterna ed oggettiva della realtà indagata, per arrivare a soluzioni di tipo decision-making.

La mappa strutturale di Luft e Shields (2003) permette di delimitare più specificatamente la prospettiva empirica nell'ambito della "contingency theory of organizations" (Thompson, 1989, Perrow, 1986, Galbraith, 1973), la quale si focalizza sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione di riferimento.

Infatti, vengono considerati le caratteristiche del contesto aziendale, i livelli dipartimentali di struttura complessa, quali strutture pilota ed i risultati degli studi economico-manageriali in tema di equità, responsabilità, efficacia e misurazione delle performance organizzative.

In particolare, si distinguono le seguenti fasi metodologiche:

1. Analisi della letteratura di riferimento rispetto ai concetti di equità, responsabilità, performance dirigenziali in ambito sanitario
2. Scelta del gruppo di Aziende Sanitarie pilota (che hanno dato la loro adesione per la valutazione delle performance dirigenziali)
3. Strutturazione di un questionario a risposta aperta ai Direttori Generali
4. Strutturazione del questionario a risposta chiusa (su scala Likert) ai Direttori di Dipartimento
5. Somministrazione del questionario
6. Elaborazione ed analisi dei dati
7. Considerazioni finali.

PRINCIPALI CONTENUTI DEL LAVORO:

Il concetto di equità in ambito sanitario è collocabile nell'ambito delle questioni di giustizia distributiva (verticale e orizzontale), cioè dei criteri normativi con cui si intende effettuare la distribuzione di risorse oggettivamente scarse (OECD, 2002, Retzlaff-Roberts, Chang, Rubin, 2004). Nel tentativo di circoscrivere il concetto di equità, alcuni Autori (Palo, 2001, Campbell, Roland, Buetow, 2000, Bicini, 2006) lo legano alla qualità e all'efficacia del servizio sanitario.

Ma la garanzia di qualità ed efficacia, come aspetti dell'equità, passa attraverso il management delle Aziende Sanitarie.

Le istanze di New Public Management (si veda anche Annessi Pessina, Cantu, 2004) suggeriscono di sostanziare il concetto di equità in Sanità attraverso l'introduzione di una serie di elementi propri di una cultura economico-aziendale e di approcci manageriali alla gestione.

Dunque, spostando il focus all'interno delle Aziende Sanitarie, risulta particolarmente rilevante come gli obiettivi strategici aziendali si traducono in risultati di efficienza e di efficacia nell'erogazione delle prestazioni sanitarie. La complessità delle stesse Aziende Sanitarie richiede poi un'attenzione sempre maggiore alle strutture di governance interna (Borgonovi, 2004), nonché alle responsabilità ad esse assegnate (Rea, 1998). A livello dirigenziale, il ruolo del Direttore di Dipartimento risulta particolarmente rilevante ed i processi di valutazione delle performance si pongono come strumenti per l'orientamento dei comportamenti, della motivazione, dell'incentivo alla crescita professionale delle risorse umane, ma soprattutto come una delle modalità con le quali si riconduce ad efficacia l'azione del management e quindi si sostanzia uno degli aspetti cruciali dell'equità.

Ora, per performance si intende l'insieme di risultati, competenze e comportamenti (Baraldi, 2000). Soffermandosi sulle competenze, Spencer e Spencer (1995), Bresciani (2005) e Boyatzis (1982) le indicano come le "cause a monte" che precedono e rendono possibile la buona performance lavorativa.

In questo senso, un modello di valutazione della performance dovrebbe superare la tradizionale centralità del grado di raggiungimento degli obiettivi, per abbracciare anche la valutazione delle competenze e dei

comportamenti dei ruoli dirigenziali di un'Azienda Sanitaria. Il conseguente recupero dell'efficacia d'azione, consentirebbe infine il perseguimento di una maggiore equità di servizio.

LETTERATURA ESISTENTE E APPORTO SPECIFICO DEL LAVORO PRESENTATO:

La letteratura presa in considerazione per lo sviluppo del lavoro è stata citata nei paragrafi precedenti. Per quanto concerne l'apporto specifico del lavoro presentato, si pone l'accento su:

- Lettura dell'equità come un'istanza legata all'efficacia dell'azione manageriale, quindi alla valutazione dei risultati, delle competenze e dei comportamenti
- Verifica del grado di maturità organizzativa delle Aziende Sanitarie pilota rispetto all'implementazione di sistemi di valutazione delle performance dirigenziali che vadano al di là della mera valutazione di risultato per comprendere anche competenze e comportamenti
- Comprensione della percezione dei Direttori di Dipartimento rispetto alla definizione (normativa, da contratto di lavoro, da atto aziendale) del loro ruolo:
 - Responsabilità e obiettivi
 - Leve di influenza e autonomia sulle decisioni
- Comprensione della percezione di performance e valutazione della performance:
 - bisogni informativi, finalità e variabili della performance rispetto al concetto di equità
- Contributo informativo alle policy della Regione e ai Direttori Generali rispetto alla definizione dei ruoli dirigenziali nel perseguimento dell'equità
- Replicabilità su altri livelli dirigenziali e su altre aziende

BIBLIOGRAFIA

- Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (1994), "Economia aziendale", Il Mulino, Bologna.
- Annessi Pessina E., Cantu E. (a cura di) (2004), *L'aziedalizzazione della Sanità in Italia: rapporto OASI 2004*, Egea, Milano.
- Baraldi S. (2000), *Le performance manageriali – Sistemi di misurazione e valutazione*, Mc-Graw Hill, Milano.
- Bicini V. (2006), "I processi di standardizzazione in azienda: un'analisi riferita alle aziende sanitarie", in AA.VV. (2006), *I processi di standardizzazione in azienda*, Franco Angeli, Milano.
- Borgonovi E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager*, Wiley, New York.
- Bresciani P. G. (2001), "Introduzione. La valutazione delle competenze fra bilancio e assessment. Modelli di intervento e dispositivi a confronto", in Ruffini C., Sarchielli V. (a cura di) (2001), *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Franco Angeli, Milano.
- Campbell S. M., Roland M. O., Buetow S. A. (2000), "Defining quality of care", *Social Science and Medicine*, n.51: pp. 1611-1625.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Galbraith J. R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Luft J., Shields M. D. (2003), "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research", *Accounting, Organizations and Society*, n. 28: pp. 169-249.
- OECD, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs (2002), *OECD Health Working Papers*, Head of Publications Service OECD, Paris.
- Palo A. (2001), "An analysis of the concept of equity and its application to health visiting", *Journal of Advanced Nursing*, n. 37, vol. 6: pp. 598-606.
- Perrow C. (1986), *Organizations: A critical essay*, Random House, New York.
- Rea M. A. (1998), *Le aziende sanitarie pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- Retzlaff-Roberts D., Chang C. F., Rubin R. M. (2004), "Technical efficiency in the use of health care resources: a comparison of OECD countries", *Health Policy*, vol. 69, n. 1: pp. 55-72.
- Ryan B., Scapens R. W., Theobald M. (2002), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Thomson, London.
- Spencer L. M., Spencer S. M. (1995), *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Thompson J. D. (1989), "L'azione organizzativa", Isedi, Torino.