

La valutazione e la misurazione delle performance dirigenziali nelle Aziende Sanitarie

12a Conferenza Annuale AIES
*PRIORITA' ED EQUITA' NELLE SCELTE
DI POLITICA SANITARIA*

18-19 Ottobre 2007 Firenze

SESSIONE VII: Responsabilità del management delle aziende sanitarie nel perseguire l'equità



Vagnoni Emidia
Maran Laura



Sommario

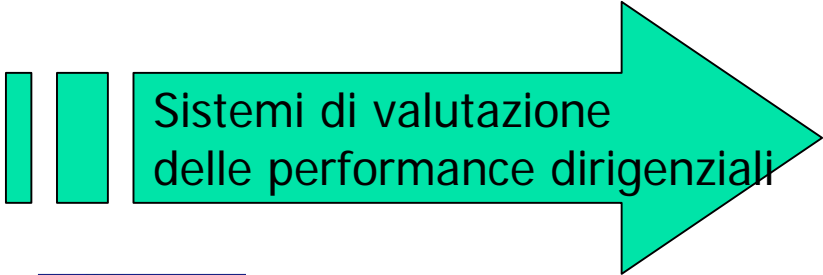
- Motivazione
- Obiettivo e domande di ricerca
- Approccio allo studio
- Metodo
- Risultati
- Considerazioni
- Limiti e vantaggi



Motivazione

- Equità = Giustizia distributiva verticale e orizzontale (OECD, 2002)
 - Difficoltà di circoscrivere il termine (Almond, 2001, Bradshaw & Bradshaw, 1995, Whitehead, 1991)
 - Livello di riferimento?
- New Public Management (Hood, 1991, Clarke, Newman, 1997, Annessi, Pessina, Cantu, 2004)

Efficacia, efficienza,
economicità nell'uso
delle risorse



Sistemi di valutazione
delle performance dirigenziali

Maggiore equità



Obiettivo

Individuare linee guida per la definizione di un modello di misurazione delle performance dirigenziali nelle Aziende Sanitarie, che tenga conto delle questioni di equità



Domande di ricerca

- Quali sono le caratteristiche dell'attuale contesto delle Aziende Sanitarie in termini di obiettivi assegnati?
- Qual è la natura delle responsabilità e delle leve di influenza degli attori aziendali?
- Quali sono le caratteristiche degli attuali sistemi di misurazione della performance nelle Aziende Sanitarie?
- Quali sono le finalità che si vorrebbero assegnare a un sistema di misurazione delle performance dirigenziali?



Approccio allo studio

- Approccio deduttivo-induttivo (Ferraris Franceschi, 1998, Airoidi, Brunetti, Coda, 1984)
- Prospettiva empirica di tipo positivo o razionale (Ryan, Scapens, Theobald, 2002)
 - Contingency theory of organizations (Thompson, 1989, Perrow, 1986, Galbraith, 1973)
- Focus all'interno delle Aziende Sanitarie
 - Dipartimento quale "*modello ordinario di gestione operativa di tutte le attività delle aziende sanitarie*" (d.lgs 502/1992, d.lgs 517/1993, L 229/1999)



Ruolo

Direttore di Dipartimento (specifico binomio
responsabilità/autonomia, rif. Borgonovi, 2004, Rea, 1998)

Responsabilità normativo-istituzionali del dirigente derivano da:

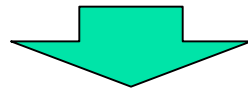
- previsione normativa sul ruolo dei Dipartimenti e dei Direttori di Dipartimento,
- previsione del contratto di lavoro,
- previsione dell'Atto Aziendale,
- percezione dell'ambiente di riferimento



Che cos'è la performance

Fine di un'organizzazione = stato futuro atteso ma

Cyert, March (1963) *"i fini non sono delle organizzazioni ma delle persone, per cui ci può essere una convergenza forte o debole verso i fini organizzativi"*



Silvi R. (1995: 12): performance è l'insieme dei *"risultati attesi o conseguiti dalle prestazioni legate allo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali preordinati al raggiungimento dei suddetti risultati"*

- Risultati conseguiti
- Competenze acquisite (Spencer e Spencer, 1995, Bresciani, 2005, Boyatzis, 1982)
- Comportamenti manifestati



Metodo

Scelta del gruppo di aziende sanitarie pilota

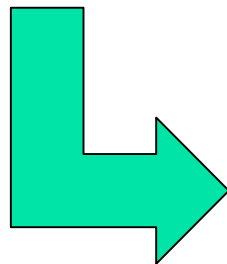
Aziende Sanitarie	Totale Direttori di Dipartimento
Bologna	13
Cesena	14
Ferrara	13
Parma	9
<i>Totale</i>	<i>49</i>

Metodo

2 Questionari

1. A risposta aperta
ai Direttori Generali

Ruolo del direttore di dipartimento	Performance del direttore di dipartimento
-------------------------------------	---



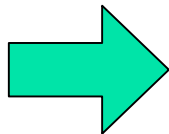
2. A risposta chiusa
ai Direttori di Dipartimento

Ruolo	Performance
■ Domande ■ Variabili	■ Domande ■ Variabili



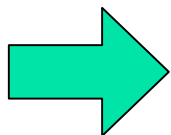
Struttura questionario a risposta aperta ai Direttori Generali

- Mission del Dipartimento
- Ruolo, funzioni e responsabilità del Direttore di Dipartimento
- Chiarezza degli obiettivi affidati ai Direttori di Dipartimento (in sede di contratto di lavoro e di budget)



Ruolo del Direttore di Dipartimento

- Tipologia e periodicità di valutazione dei Direttori di Dipartimento sugli obiettivi affidati



Performance e valutazione delle performance

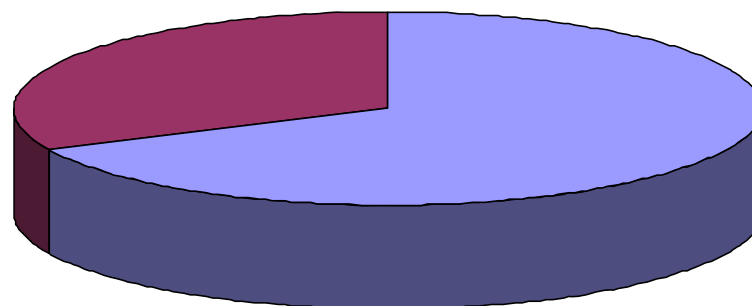


Metodo di elaborazione dati

- Questionario semi-strutturato
 - Content analysis
 - unità di contenuto analizzata: risposte alle singole domande del questionario

Tasso di risposta

Aziende Sanitarie	Direttori Generali rispondenti	Tasso di risposta
4	3	75%



■ Tasso di risposta ■ Tasso di non risposta



Risultati

In sede di contratto di lavoro

- obiettivi assegnati ai Direttori di Dipartimento chiaramente esplicitati e specificati,
- tra le possibili tipologie di obiettivi (quantitativi, qualitativi, di posizione, di risultato, altro), quelli sempre chiaramente esplicitati e specificati sono gli obiettivi di posizione

In sede di negoziazione del budget

- sono sempre assegnati obiettivi ai Direttori di Dipartimento,
- tra le possibili tipologie di obiettivi, quelli sempre assegnati sono obiettivi annuali e individuali,



Risultati

In sede di valutazione

- sono sempre individuati degli indicatori per la misurazione degli obiettivi di budget,
- in sede di valutazione, le competenze sono valutate in 2 Aziende rispondenti su 4 e, in ogni caso, tale valutazione è generalmente di fine mandato.



Struttura questionario a risposta chiusa ai direttori di dipartimento

Ruolo

- **SEZIONE I:** definizione delle caratteristiche dei Dipartimenti e degli obiettivi assegnati ai Dipartimenti
 - **Domanda 1:** Situazione attuale (difficoltà conoscitiva rispetto a obiettivi, azioni, risultati)

- **SEZIONE III:** verifica della natura delle responsabilità del Direttore di Dipartimento
 - **Domanda 1:** Responsabilità del Direttore di Dipartimento
 - **Domanda 2:** Grado di influenza del Direttore di Dipartimento sulle decisioni aziendali

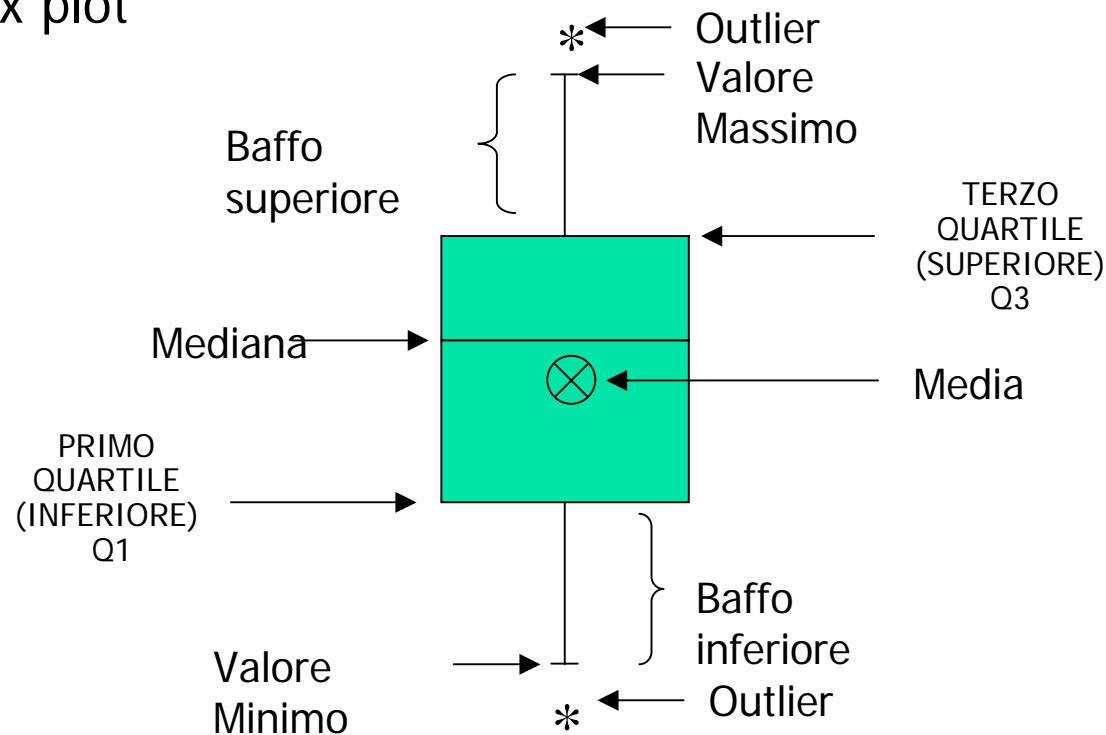
Performance e valutazione

- **SEZIONE I:** definizione delle caratteristiche dei Dipartimenti e degli obiettivi assegnati ai Dipartimenti
 - **Domanda 2:** Obiettivi della misurazione della performance

- **SEZIONE II:** verifica delle finalità del processo di misurazione delle performance dirigenziali
 - **Domanda 1:** Attuali finalità del processo di misurazione delle performance dirigenziali

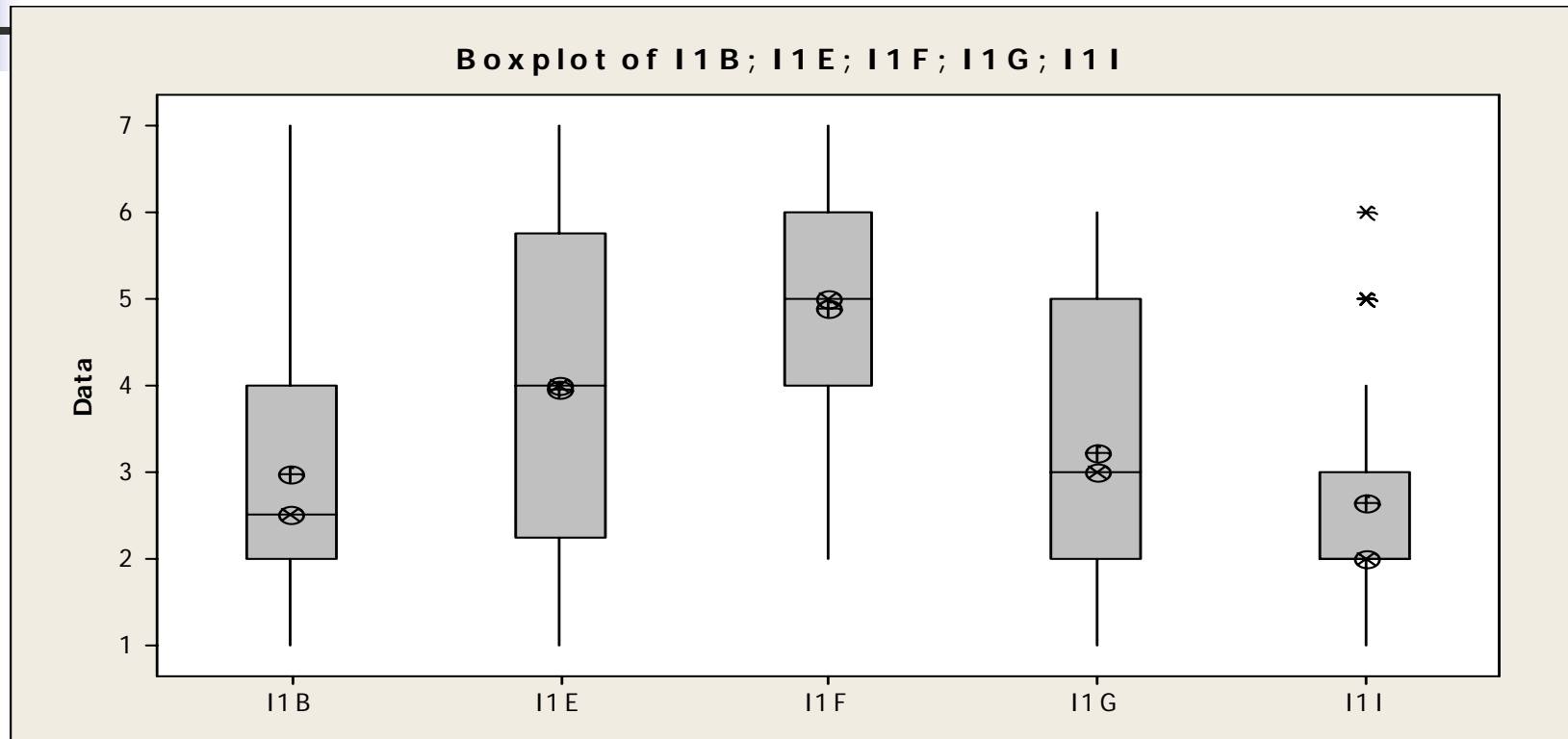
Metodo di elaborazione dei dati

- Scala Likert: scala di valutazione per indagare su orientamenti ideologici, opinioni, atteggiamenti (range usato: 1 disaccordo completo, 7 accordo completo)
- Box plot



Ruolo: risultati sez. I domanda 1

Situazione attuale



La posizione del direttore di dipartimento non consente la valutazione azioni/risultati del personale dirigente

Difficoltà di previsione del grado di successo delle azioni intraprese

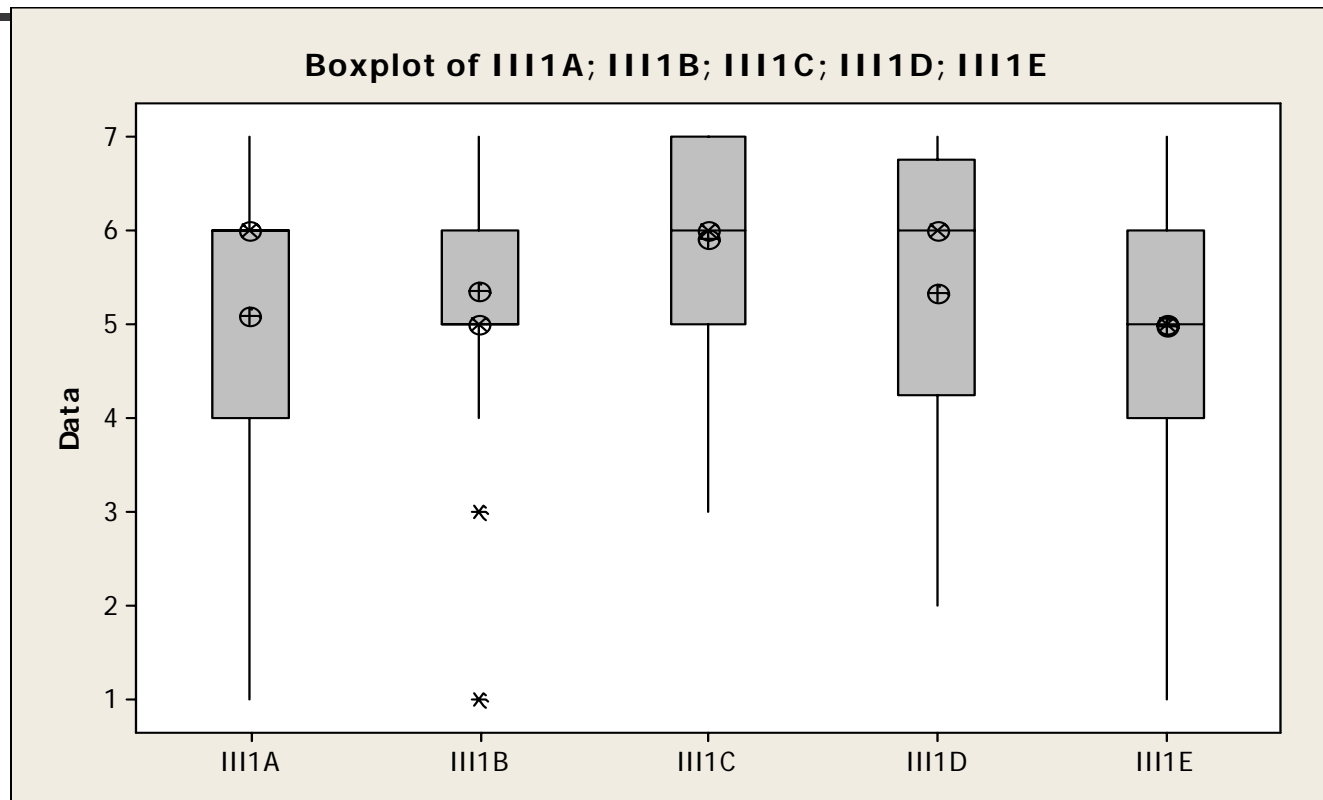
Facilità di individuazione degli obiettivi di dipartimento

Continua modifica degli obiettivi di dipartimento

Difficoltà di individuazione degli obiettivi prioritari per i dipartimenti

Ruolo: risultati sez. III domanda 1

Responsabilità dei direttori di dipartimento



E' responsabile dei costi del dipartimento

E' responsabile per il raggiungimento degli obiettivi di risultato

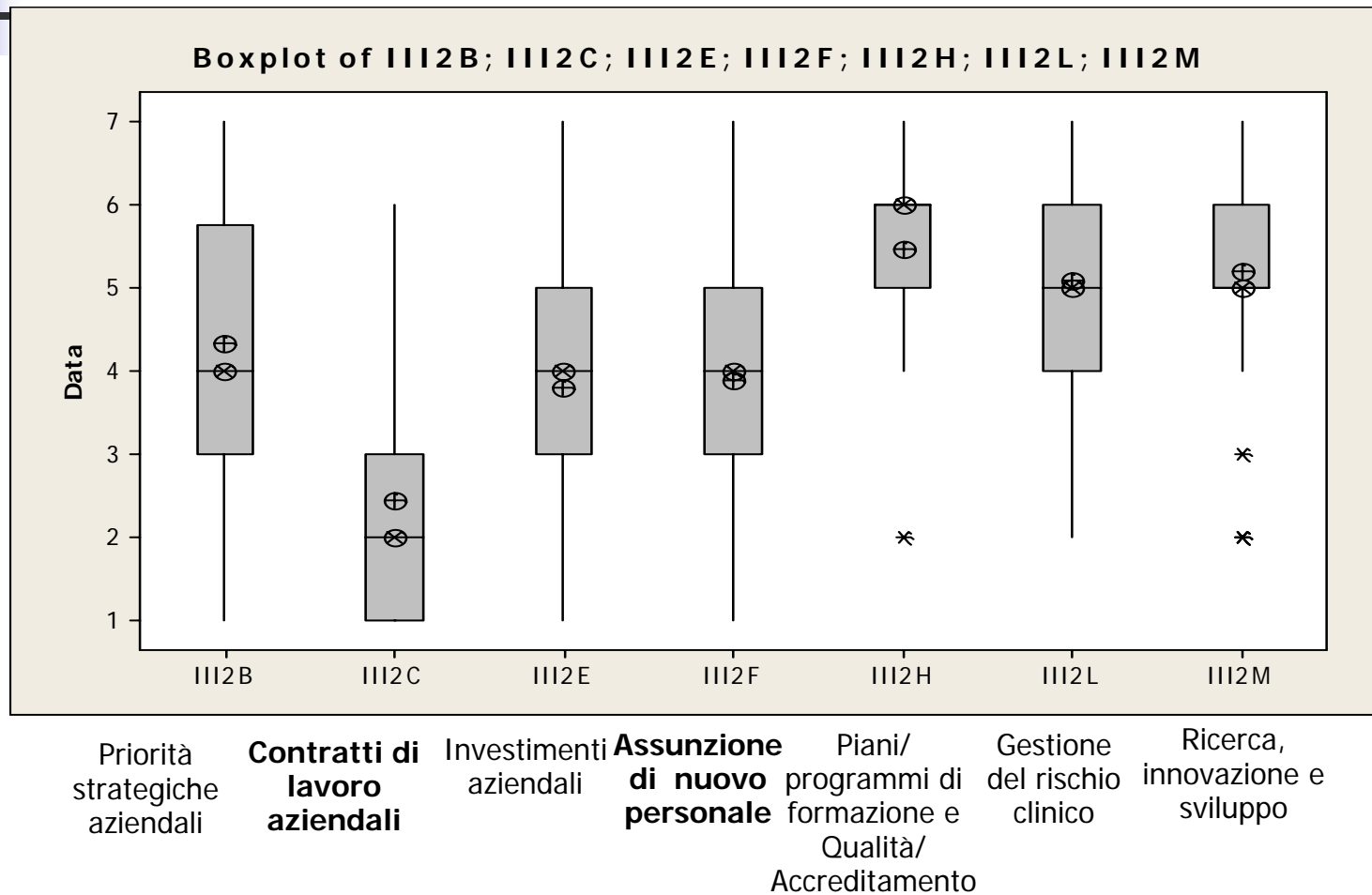
E' responsabile per il raggiungimento degli obiettivi di budget

E' maggiormente coinvolto sugli aspetti manageriali rispetto a quelli clinici

Ha potere di intervento nell'orientare le unità operative al raggiungimento dei risultati

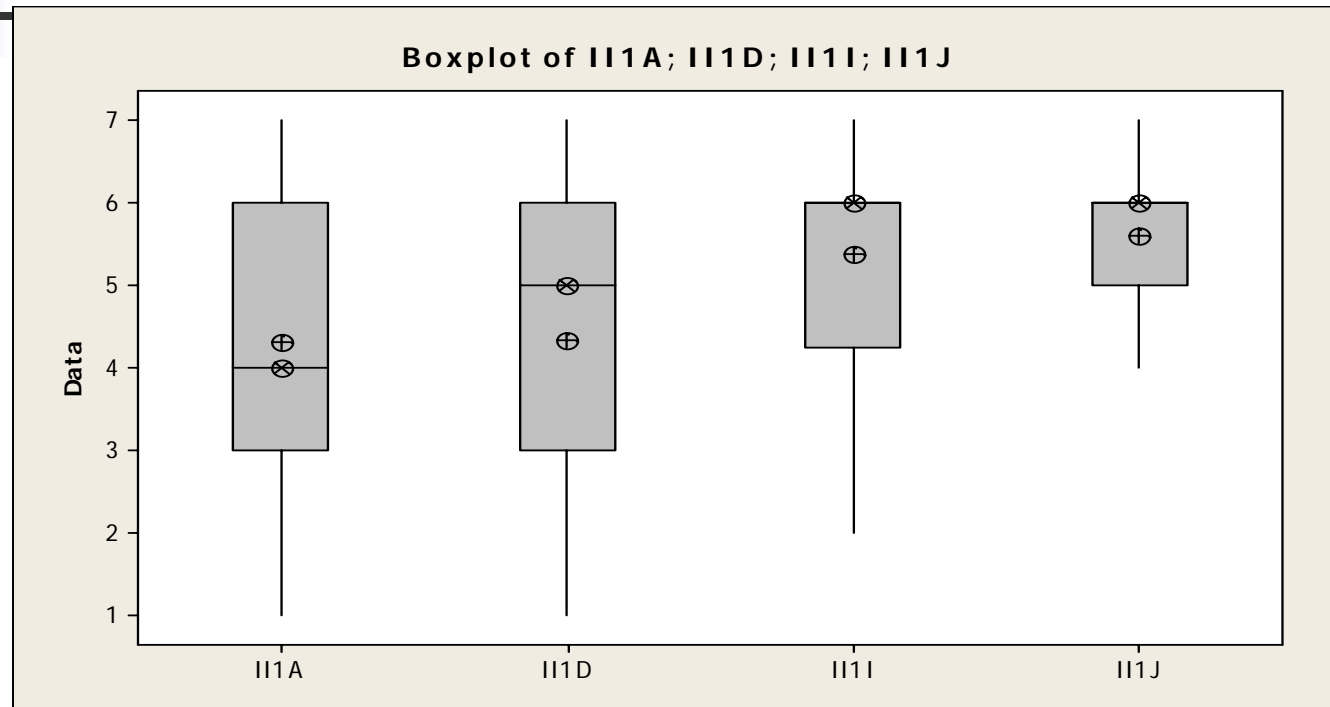
Ruolo: risultati sez. III domanda 2

Grado di influenza del direttore di dipartimento sulle decisioni aziendali



Performance: risultati sez. II domanda 1

Attuali finalità del processo di misurazione delle performance aziendali



**Miglioramento
dei processi di
erogazione
degli incentivi**

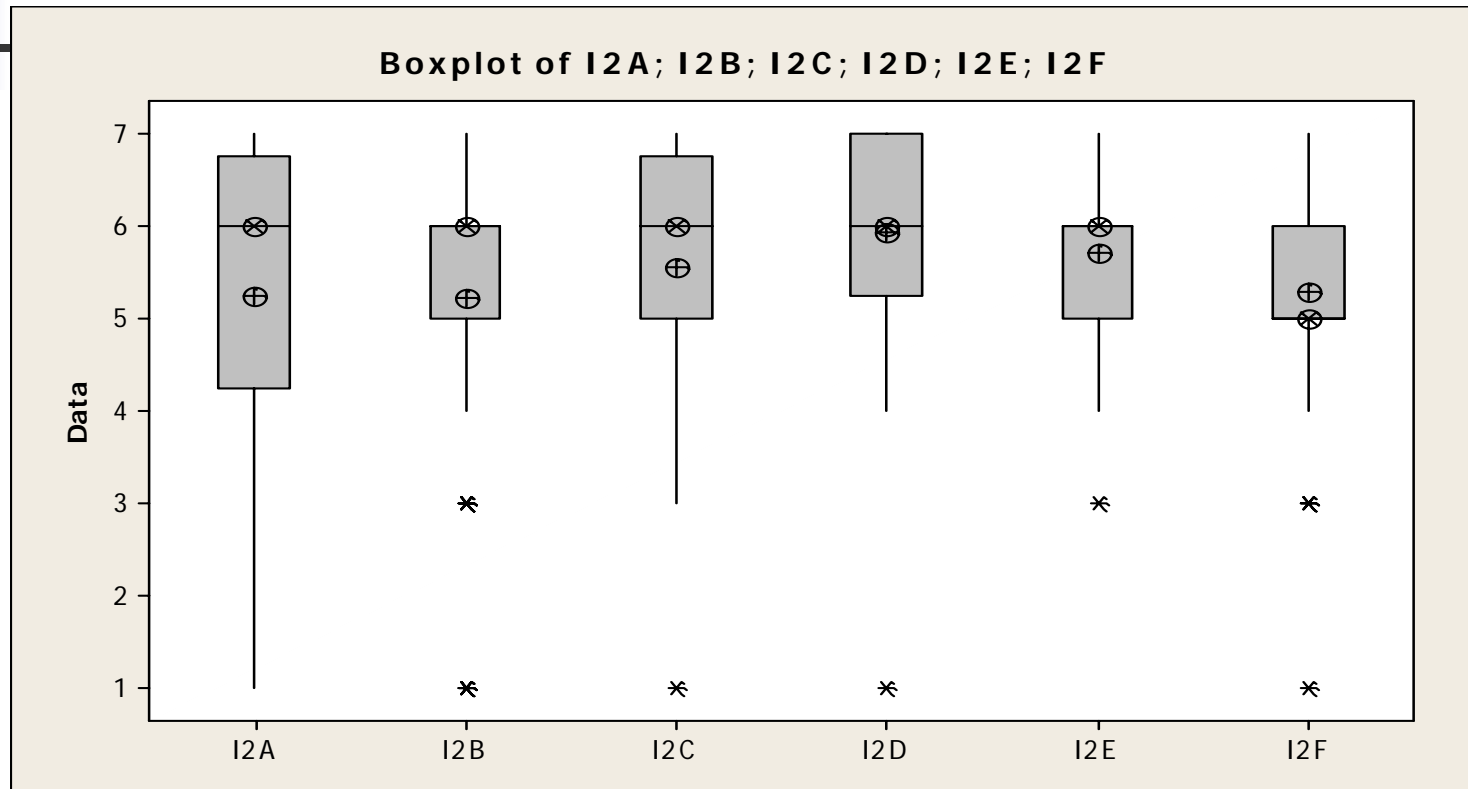
**Miglioramento
della
definizione dei
percorsi di
carriera**

Aumento della
motivazione
individuale,
attraverso il feed-
back sulle
performance

Aumento della
sensibilità del
dirigente circa le
problematiche
interne e sviluppo
del suo ruolo di
coaching e
counseling

Performance: risultati sez. I domanda 2

Obiettivi della misurazione delle performance



Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipartimento

Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al direttore di dipartimento

Comprensione del contributo individuale o di team al raggiungimento dei risultati

Motivazione delle risorse umane

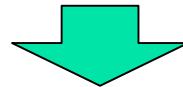
Orientamento del processo decisionale della dirigenza

Influenza sulle azioni del personale



Considerazioni finali

- Chiarezza nella definizione del ruolo dirigenziale
- Coerenza di percezione rispetto ai Direttori Generali su obiettivi di budget, di risultato e di posizione
- Attuale grado di influenza sulle decisioni aziendali (formazione, qualità, accreditamento, rischio clinico, ricerca e sviluppo) rispecchia finalità desiderate di un sistema di misurazione della performance (motivazione, orientamento, influenza sulle azioni del personale)



Interesse e possibilità di implementazione di sistemi di valutazione delle performance che abbracci risultati, competenze e comportamenti



Considerazioni finali

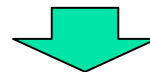
Tuttavia

Difficoltà percepita nell'orientare le u.o al risultato e nel controllo dei costi del Dipartimento



Manca la leva di influenza su contratti di lavoro e assunzione di nuovo personale

E' inferiore alla media, negli attuali sistemi di valutazione delle performance, la finalità di definizione degli incentivi e miglioramento dei percorsi di carriera



Tra le finalità desiderate di un sistema di misurazione della performance la verifica del raggiungimento degli obiettivi (orientamento al risultato) è di secondaria importanza



Considerazioni finali

- Timore verso la valutazione dei risultati?
- Binomio incompleto tra responsabilità e autonomia?



Recupero di efficacia d'azione attraverso
soluzione di queste domande
consentirebbe maggior equità di servizio



Limiti e Vantaggi dello studio

Limiti (legati allo strumento usato):

- numero limitato di risposte
- ampiezza della scala usata per valutare la percezione

Vantaggi:

- Comprensione della percezione dei direttori di dipartimento sul loro ruolo (responsabilità e obiettivi, leve di influenza)
- Comprensione della percezione di performance e valutazione delle performance (finalità attuali e desiderate)
- Contributo informativo alle policy regionali
- Replicabilità su altri livelli dirigenziali e aziende
- Delimitazione delle problematiche di un sistema di valutazione delle performance