



- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- Prime considerazioni generali
- Presentazione dei dati esito della valutazione
- Le problematiche emergenti
- La parola ai valutatori
- Conclusioni

Obiettivi del corso

INTENZIONE

+

MECCANISMO

=

RISULTATO



- ☐ Trasferire e condividere la cultura della gestione per obiettivi
- ☐ Trasferire e condividere il valore della valutazione in Azienda
- ☐ Proporre un modello di valutazione della performance
- ☐ Costruire e sperimentare processi e strumenti per la realizzazione del percorso valutativo in ASL5
- ☐ Affiancare la sperimentazione del modello
- ☐ **Feed back dal percorso**
- ☐ **Input per migliorare il percorso e affinare gli strumenti**

Obiettivi del corso: definire la performance

Che cos'è la misurazione delle performance?

Un processo formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà di un processo, un'attività, un gruppo di persone, etc.

Il sistema di misurazione svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

(da Micheli e Mari, 2010)

Il contesto

Alcune indagini mettono in luce una correlazione tra evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance nella logica del performance management e l'efficacia della PA

- L'Italia è in netto ritardo rispetto a questo processo evolutivo.
- L'introduzione del ciclo di gestione delle performance può essere dunque una leva importante, ma molto dipende dall'implementazione concreta del principio

Il contesto

La valutazione delle performance dei processi e delle persone nelle ASL favorisce:

- più attenzione e valorizzazione degli operatori
 - la riflessione sugli effetti e sui risultati dell'operato di ognuno e quindi attenzione ai problemi e alle criticità
 - la competitività dell'Azienda
 - l'attenzione alla qualità intesa come risposta alle aspettative dei cittadini
-
- In generale là dove i processi di valutazione stanno prendendo campo si notano alcuni impatti positivi su:
 - Attitudini e comportamenti
 - Processi e capacità organizzative
 - Risultati – economico-finanziari e non finanziari

Il contesto

- Le esperienze di altre ASL:

ASL Rieti, *Il regolamento sul sistema di performance management (2012)*

ASP Sicilia, *Valutare Salute (2010)*

- ✓18 Aziende sanitarie e IRCCS coinvolte, 33 Unità Operative
- ✓1116 Dipendenti valutati (894 comparto, 292 dirigenti)
- ✓33 Valutatori.

AUSL Ferrara, *Regolamento per la valutazione del personale del comparto (2010)*
Decreto 327/2010 - Approvazione Regolamento aziendale per la valutazione del personale dell'Area del Comparto

ASL Brescia, *Decreto 670/2011 – Determinazioni in ordine al sistema di valutazione del personale dirigente*

ASL Firenze *Il caso del modello di valutazione dell'Azienda Sanitaria di Firenze in La valutazione delle performance individuali nelle aziende sanitarie*, Andrea Vettori , David Vannozzi, Francoangeli, 2010

Il contesto

- ...ma anche di altri Enti:

Comune di Modena, *Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e del personale (2012)*

Comune di Arezzo, *Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Arezzo (2012)*

CCIAA di Grosseto, *Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (2011)*

Indice della giornata

- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- **Prime considerazioni generali**
- Presentazione dei dati esito della valutazione
- Le problematiche emergenti
- La parola ai valutatori
- Conclusioni

Prime considerazioni generali

- Soddisfazione per:
 - Essere arrivati in fondo alla fase di valutazione coinvolgendo

2061 dipendenti valutati su 2097 valutabili

=

98% della popolazione aziendale

166 valutatori

78 Strutture

Prime considerazioni generali

- Soddisfazione per:
 - Aver favorito intensa e proficua comunicazione verticale e orizzontale (**scambio di circa 700 mail/telefonate in tre mesi**)
 - Aver mantenuto i valori di fondo: **trasparenza e partecipazione**
 - Aver tenuto sul **metodo**
 - Aver gestito il processo attraverso il **supporto informatico**:
 - dando una spinta allo sviluppo della tecnologia in Azienda
 - proponendo una “**cultura del dato**” utile ad una migliore comprensione di ciò che avviene in azienda e a favorire la trasparenza dei processi e dei risultati
 - Aver fatto emergere alcune **criticità organizzative** che saranno affrontate.

Cosa ci è mancato:

1. Il rispetto dei tempi: siamo arrivati un po' lunghi ...
perché?
 - 1 settembre - 30 settembre : Periodo di valutazione previsto
 - 1 ottobre - 15 novembre : slittamento per adeguamenti del sistema
 - 27 novembre - 11 dicembre : analisi dati

Prime considerazioni generali

Cosa ci è mancato:

2. Una maggiore attenzione ai valutati: poco coinvolti nella fase preliminare e forse anche dopo e anche con la condivisione dell'uso degli strumenti della valutazione con le persone delle Strutture
3. Attenzione per “la definizione degli obiettivi della Struttura” ...

Indice della giornata

- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- Prime considerazioni generali
- **Presentazione dei dati esito della valutazione**
- Le problematiche emergenti
- La parola ai valutatori
- Conclusioni

Presentazione dei dati esito della valutazione

- I dati presentati sono frutto di elaborazioni statistiche delle valutazioni effettuate.
- L'analisi vuole mettere in luce soprattutto come si è sviluppato il processo e dare degli spunti e per capire le criticità e le modifiche da effettuare.
- Confrontarci sui dati oggettivi ci aiuterà a definire ambiti di miglioramento e a trovare omogeneità nella gestione e nella cultura del valutare.

A. Il processo

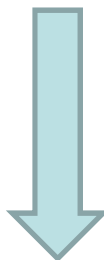
1. Analisi schede
2. Analisi per UO
3. Analisi valutatore
4. Analisi per tipologia di scheda (10, 20, 30, 60)
5. Analisi assegnazione punteggio singola domanda

B. Analisi delle valutazioni

1. Analisi valutazioni per singola scheda (singola domanda)
2. Analisi valutazioni per singola scheda (punteggio totale)
3. Analisi valutazioni a livello ASL (tipologia scheda/
Dipartimento/Profilo/1 Valutatore/UO)

A. 1 Il Processo: Analisi schede

Numero dipendenti Asl 5: 2182



Numero dipendenti da valutare: 2097

MOTIVI esclusione valutazione	Numero
Scheda 50 (Direttore SC/semplificata dipartimentale)	68
Altro (assunti < 6 mesi, pensione, gravidanza etc.)	17
TOTALE	85

Stato compilazione	Numero schede	Peso %
1 valutatore	233	11%
2 valutatori	980	47%
Valutazione Completa	842	40%
In aggiornamento	7	0%
Nessuna valutazione	35	2%
Totale	2097	



Analisi schede valutate: 2061

(1 scheda in aggiornamento non contiene valutazione)

Estrazione Base dati: 27/11/2012

A. 1 Il Processo: Analisi schede

Personale coinvolto

2061: Dipendenti valutati

166: 1 valutatore

41: 2 valutatore

38: sia primo che secondo valutatore

Classe di valutati	Numeri valutatori	Peso %	Incrementale dei valutati
1-10	100	61%	516
11-20	28	17%	419
21-30	23	14%	573
31-40	4	2%	141
41-50	7	4%	318
51-60	1	1%	54
	163		2021

Classe di valutati	Numeri valutatori	Peso %	Incrementale dei valutati
1-10	13	32%	67
11-20	9	22%	124
21-30	4	10%	104
31-40	2	5%	64
41-50	1	2%	41
51-60	2	5%	116
71-80	3	7%	223
81-90	1	2%	85
101-110	1	2%	104
111-120	1	2%	117
141-150	1	2%	148
> 150	3	7%	663
	41		1856

A. 2 Il Processo: Analisi UO

Numero UO : 78

Il processo si considera rispettato se c'è almeno la valutazione di 2 valutatori



21 UO → 100%



22 UO → 88 - 98%



14 UO → 80 - 86%



21 UO → < 80 %

Vedi dettaglio

A. 3 Il Processo: Analisi valutatore (1 valutatore)

Numero Valutatori : 166

Il processo si considera rispettato se c'è almeno la valutazione di 2 valutatori

Vedi dettaglio



94 Valutatori → 100%



23 Valutatori → 88 - 98%



7 Valutatori → 80 - 86%



28 Valutatori → 80 - 10%



11 Valutatori → < 10%

A. 1 Il Processo: Analisi per tipologia scheda

Scheda 10: AREA COMPARTO operatori A B BS C

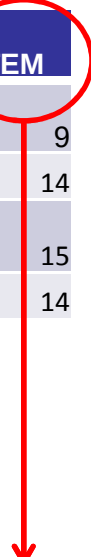
Scheda 20: AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)

Scheda 30: AREA DIRIGENZA

Scheda 60: AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative

Tipologia Scheda	1 valutatore	2 valutatori	completa	Non compilata /aggiornamento	Totale	Peso % 1 valutatore	Peso % 2 valutatori	Peso % completa	Peso % Non compilata / aggiornamento
10	35	146	220	6	407	9%	36%	54%	1%
20	60	639	489	10	1198	5%	53%	41%	1%
30	95	164	105	24	388	24%	42%	27%	6%
60	43	31	28	2	104	41%	30%	27%	2%
tot	233	980	842	42	2097	11%	47%	40%	2%

Tipologia Scheda	Target	ITEM
10	AREA COMPARTO operatori A B BS C	9
20	AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)	14
30	AREA DIRIGENZA	15
60	AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative	14



Valutazione	Legenda
1	Non soddisfacente
2	Da migliorare
3	Soddisfacente /adeguata
4	Più che soddisfacente
5	Superiore alle aspettative

Due tipologie di valutazione sulla modalità compilazione:

1. Assegnazione punteggio alle singole domande

2. Punteggio totale a ciascuna scheda

---→ Analisi risultati

A. 5 Il Processo: Analisi assegnazione punteggio singola domanda

MEDIA singola scheda	0	0-0,44	0,44-0,51	0,51-0,62	>0,62
1	6	1	1	1	
2	4	1	3	2	8
3	28	32	72	103	136
4	40	311	418	390	340
5	19	25	53	58	9
Totale	97	370			1594
	5%	18%			77%

NESSUNA
DIFFERENZIAZIONE!!!!!!

SOGLIA ACCETTABILITA'
DIFFERENZIAZIONE!!!!!!
2/9 3/15 (CIRCA IL 20%)

Un esempio di cattiva interpretazione del processo

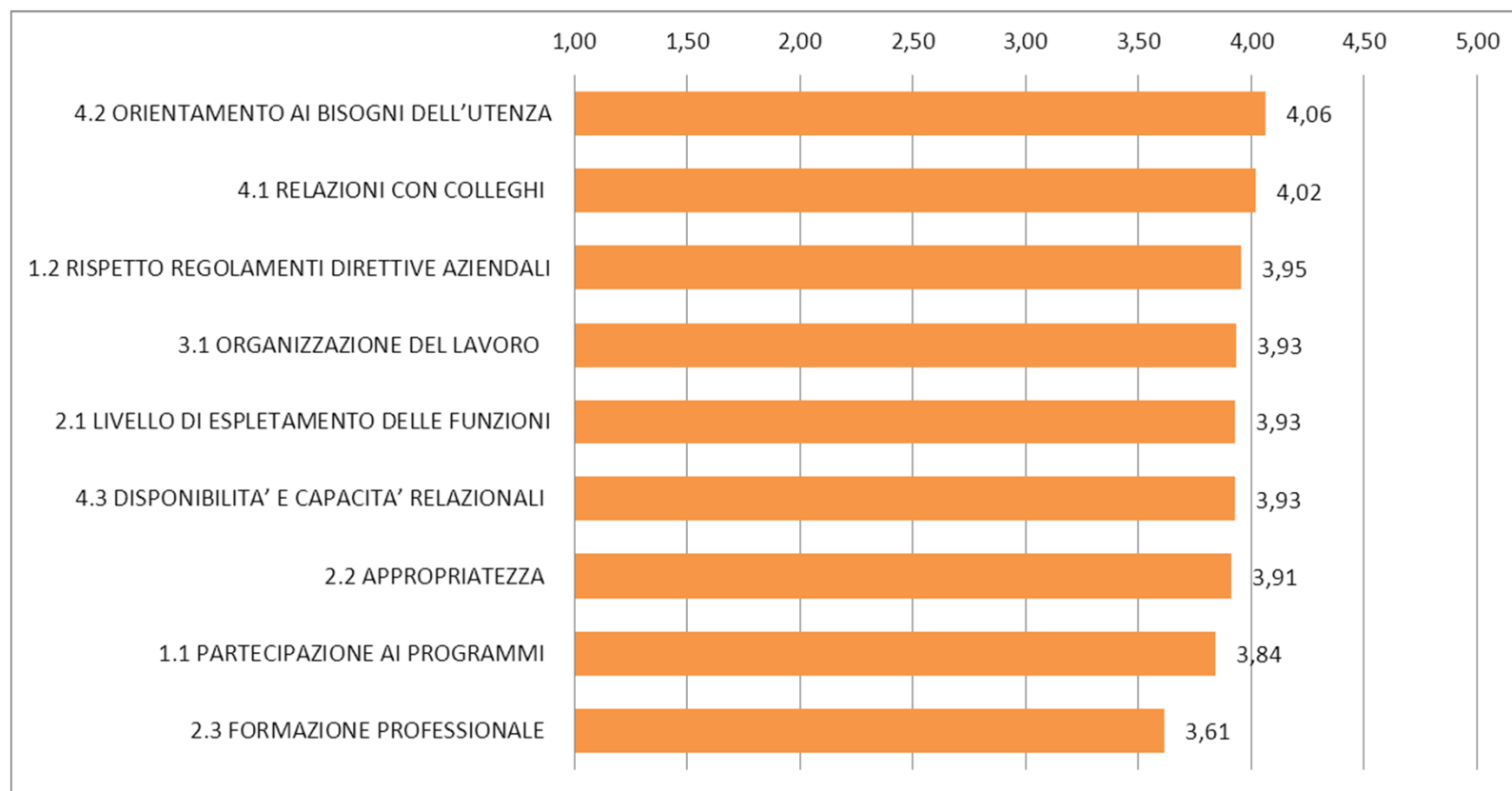
Valutatore A	deviazione standard				
MEDIA	0	0-0,44	0,44-0,51	0,51-0,62	>0,62
3	15			1	
4		2	6	3	1

Valutatore B	deviazione standard				
MEDIA	0	0-0,44	0,44-0,51	0,51-0,62	>0,62
2					1
4	11	8	1	1	

B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 10: AREA COMPARTO operatori A B BS C

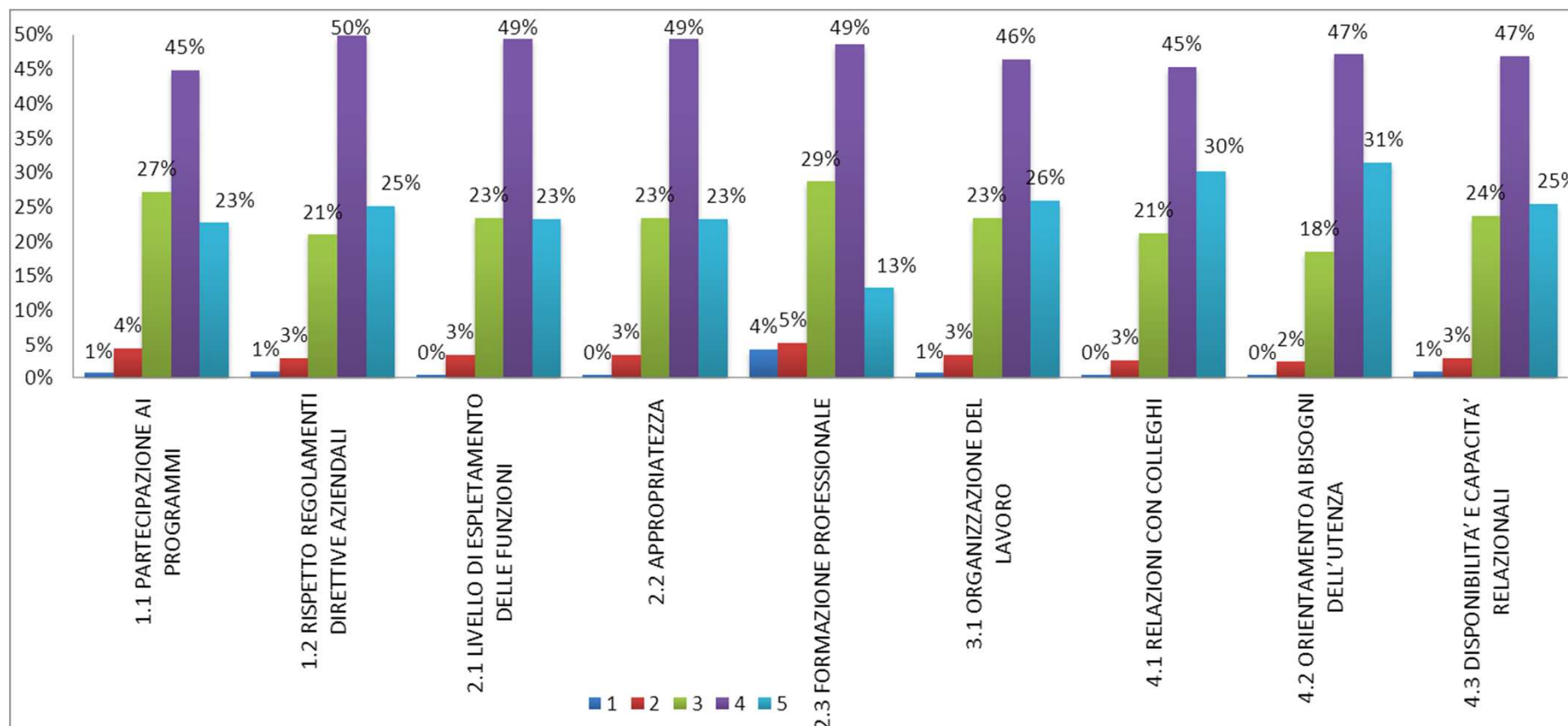
Numero schede analizzate: 401



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 10: AREA COMPARTO operatori A B BS C

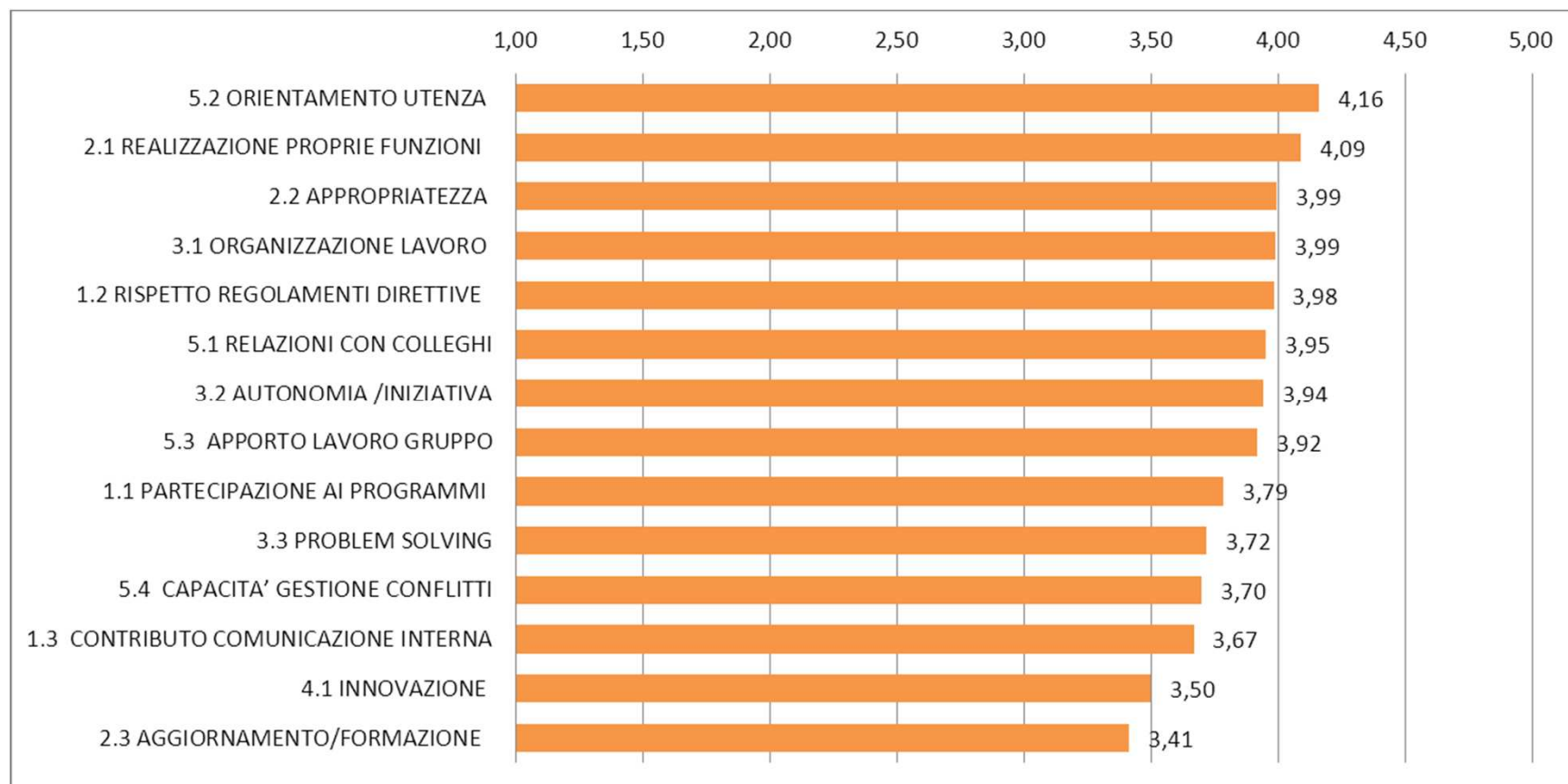
Numero schede analizzate: 401



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 20: AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)

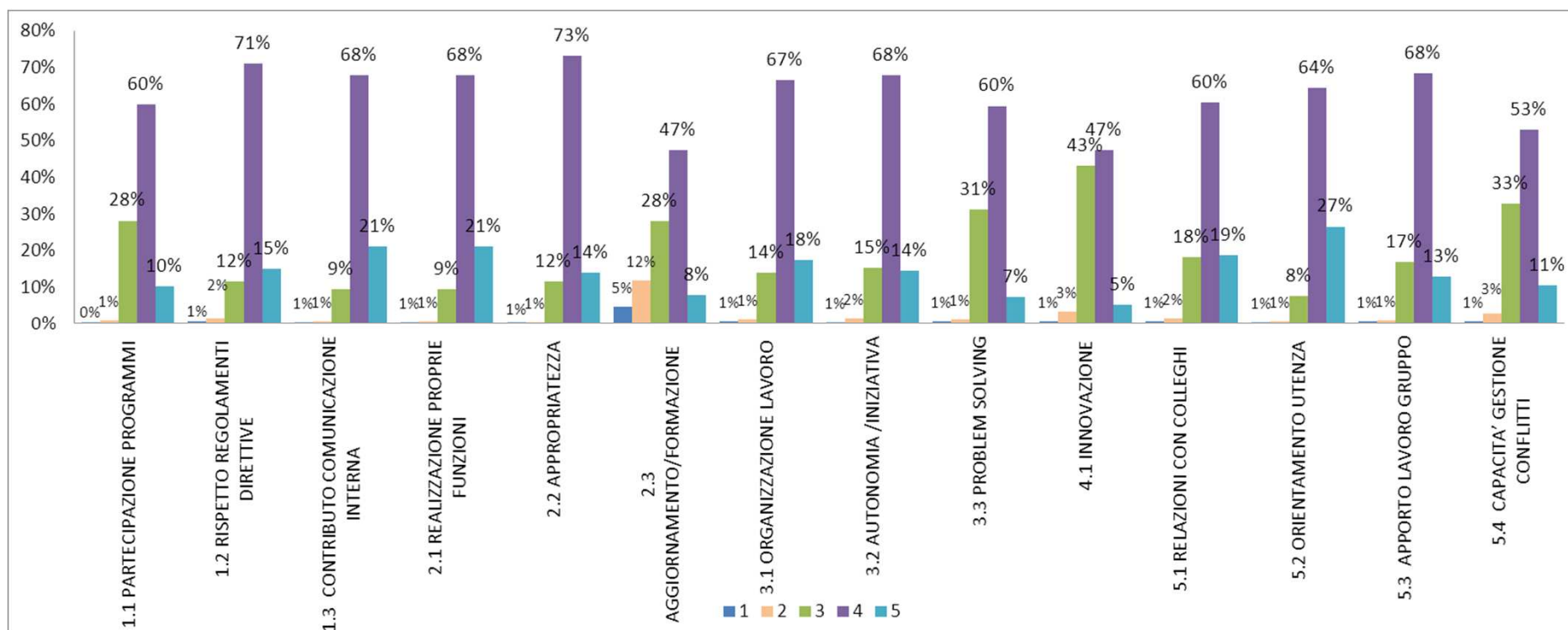
Numero schede analizzate: 1194



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 20: AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)

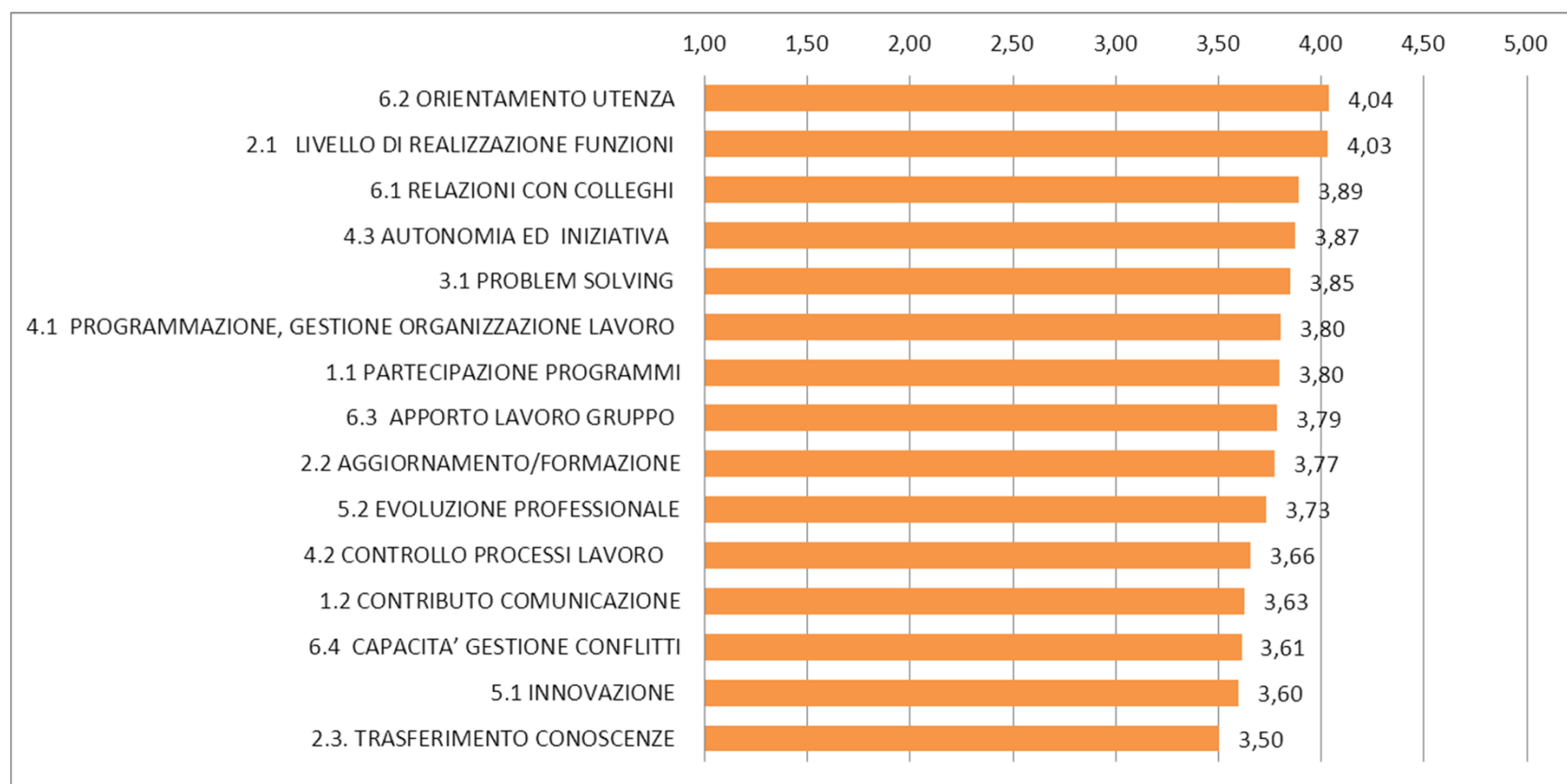
Numero schede analizzate: 1194



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

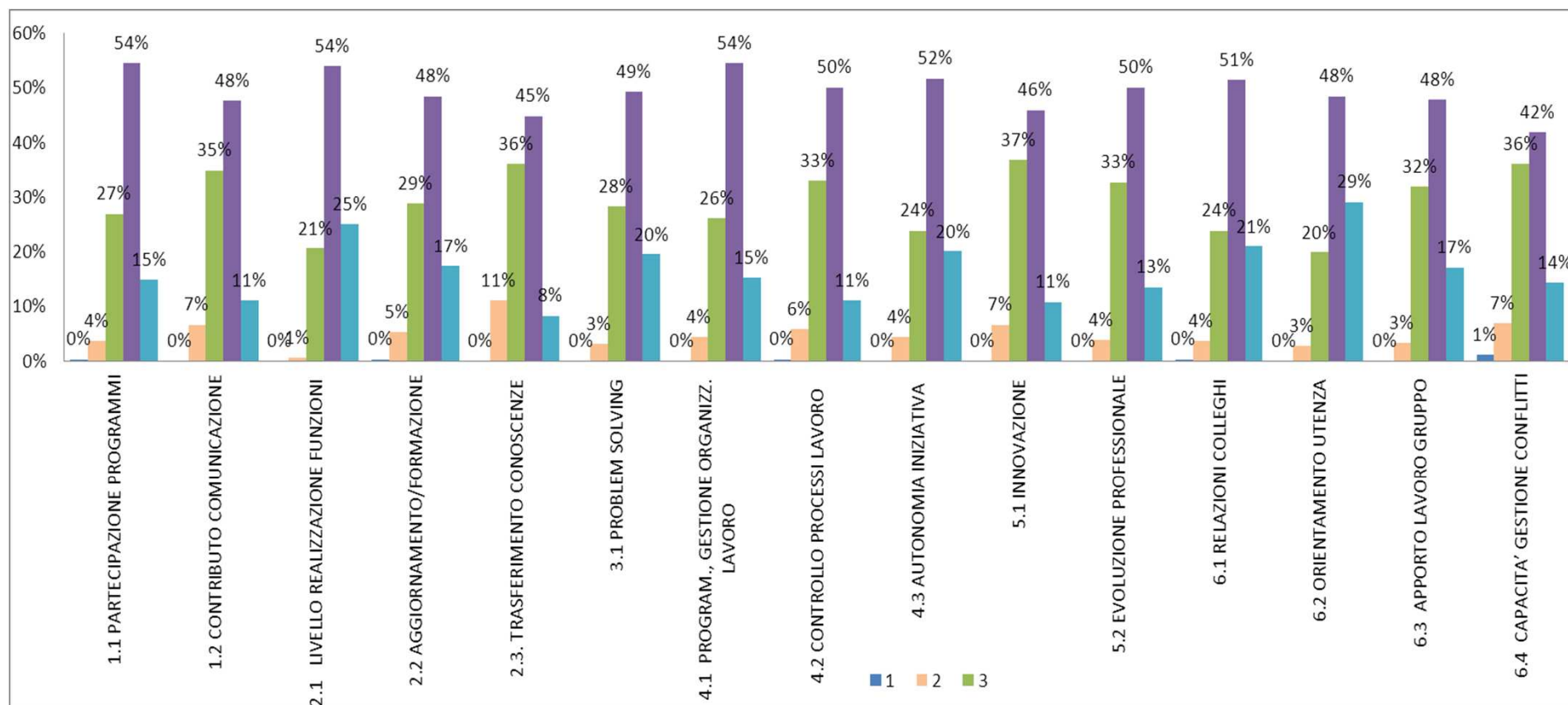
Scheda 30: AREA DIRIGENZA

Numero schede analizzate: 364



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

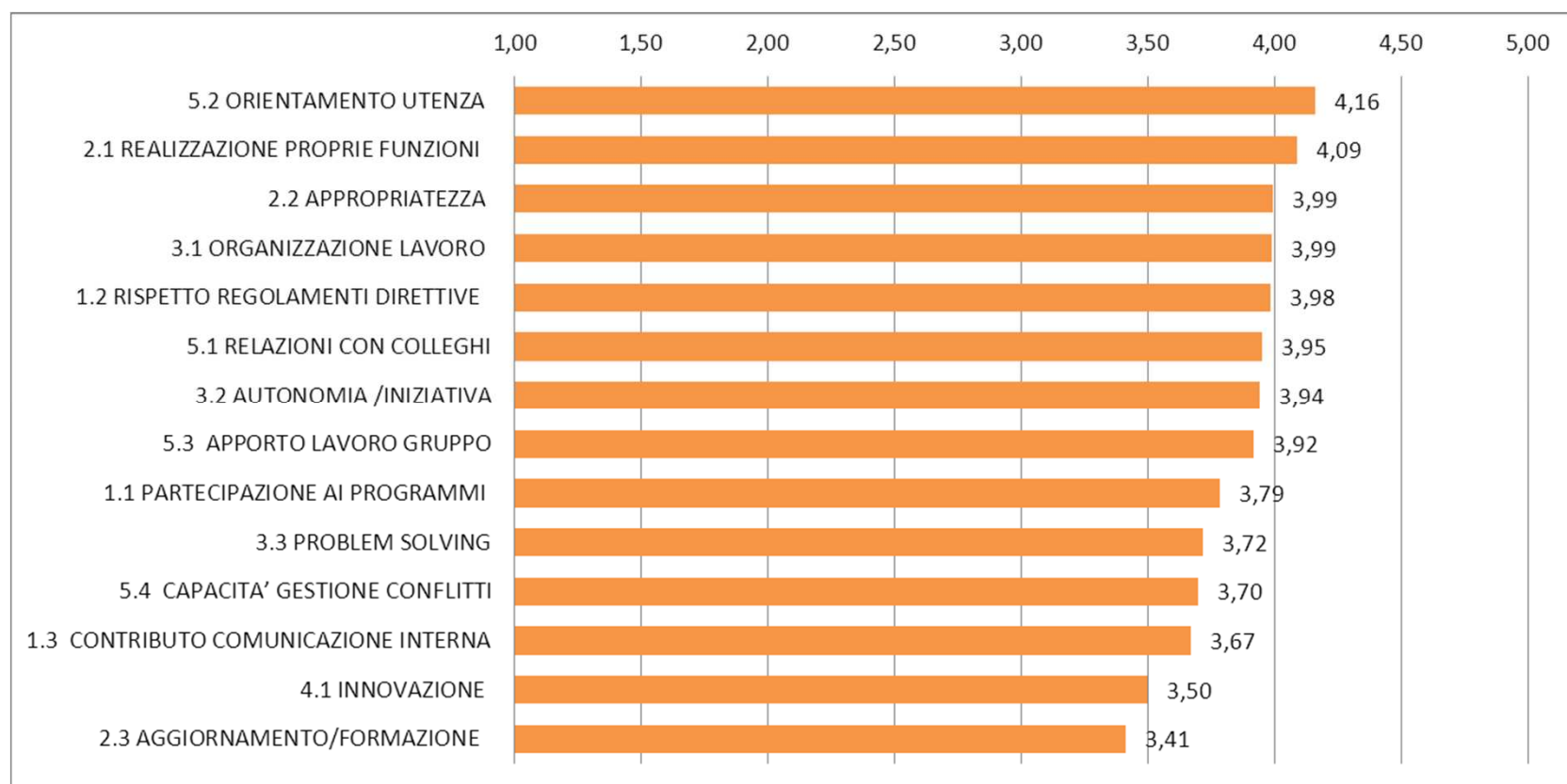
Scheda 30: AREA DIRIGENZA



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 60: AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative

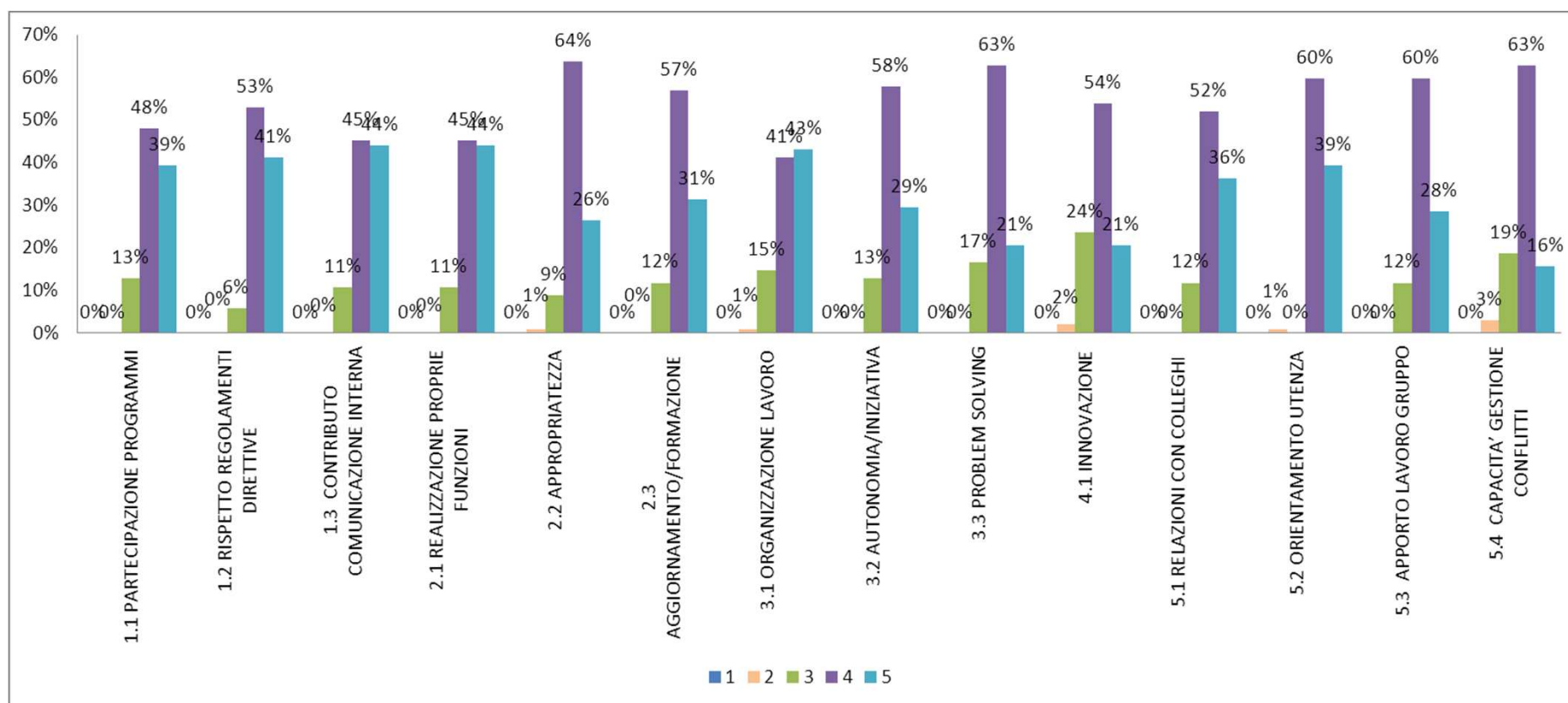
Numero schede analizzate: 102



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Scheda 60: AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative

Numero schede analizzate: 102



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (singola domanda)

Domanda in 30 esimi: Contributo individuale al raggiungimento obiettivi di struttura (budget)

Q: 10

val	n	%
	24	6%
5	4	1%
6	1	0%
8	1	0%
10	5	1%
11	1	0%
13	1	0%
15	11	3%
16	4	1%
17	2	0%
18	31	8%
19	1	0%
20	19	5%
21	6	1%
22	7	2%
23	7	2%
24	43	11%
25	50	12%
26	28	7%
27	17	4%
28	20	5%
29	8	2%
30	110	27%

Q: 20

val	n	%
	149	12%
5	3	0%
8	1	0%
1	5	0%
10	1	0%
12	1	0%
13	1	0%
15	13	1%
16	5	0%
17	9	1%
18	26	2%
19	15	1%
20	44	4%
21	21	2%
22	21	2%
23	25	2%
24	154	13%
25	128	11%
26	75	6%
27	82	7%
28	121	10%
29	46	4%
30	248	21%

Q: 30

Val	n	%
	34	9%
1	1	0%
10	1	0%
18	2	1%
19	4	1%
20	20	5%
21	8	2%
22	18	5%
23	16	4%
24	28	8%
25	66	18%
26	28	8%
27	33	9%
28	54	15%
29	14	4%
30	37	10%

Q: 60

Val	n	%
	6	6%
18	1	1%
19	1	1%
20	4	4%
22	3	3%
23	1	1%
24	5	5%
25	8	8%
26	9	9%
27	7	7%
28	17	17%
29	10	10%
30	30	29%

10% non compilata
sul totale

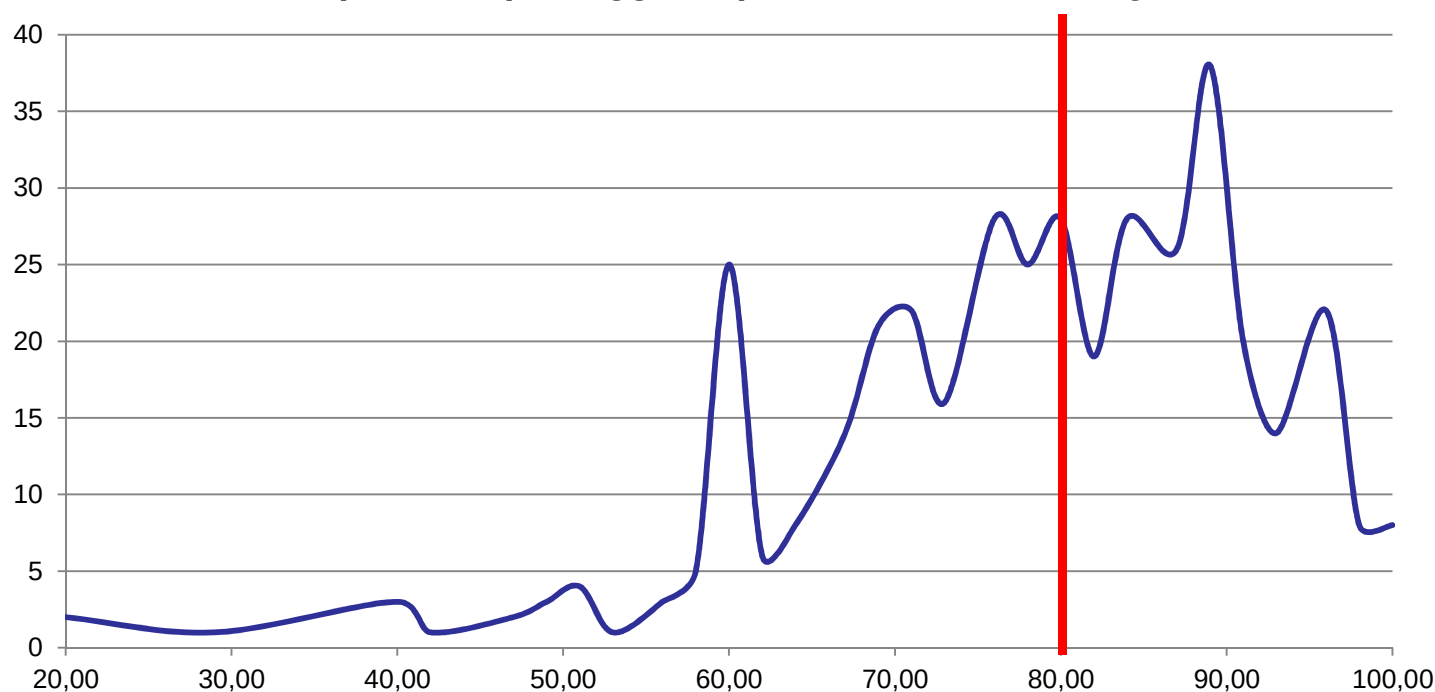
B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 10: AREA COMPARTO operatori A B BS C

Valutati	Min	Media	Max	DevSt
401	20,00	78,25	100,00	13,34

33 percentile	Mediana	66 percentile
87	80	76

Dispersione punteggio espresso in 100 esimi - Q10



B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 10: AREA COMPARTO operatori A B BS C

VALUTATORE	Valutati	Min	Media	Max	Devst	20	29	40	42	47	49	51	53	56	58	60	62	64	67	69	71	73	76	78	80	82	84	87	89	91	93	96	98	100
1	6	89,00	94,67	100,00	4,63																								2			2	1	1
7	5	78,00	90,40	98,00	8,38																			1				1		1			2	
10	7	84,00	89,00	98,00	4,51																						1	3	1	1			1	
15	7	73,00	86,86	98,00	8,19																	1				1	1	1		1	1		1	
16	5	84,00	86,60	89,00	2,51																						2	1	2					
17	9	60,00	86,44	96,00	10,96											1									1			2		2	2	1		
20	6	78,00	85,67	89,00	4,18																			1			1	2	2					
22	7	60,00	84,71	96,00	12,34											1											1	2		1		2		
25	9	47,00	83,00	100,00	17,94					1											1	1					1		2					3
26	25	51,00	82,44	96,00	11,07							1				1	1					1	1		1	1	1	4	1	9	1	1	1	
27	5	76,00	82,40	96,00	8,17																			1	2			1				1		
30	5	51,00	81,60	98,00	18,31							1															1	1				1		1
31	20	40,00	80,45	96,00	16,36			1					1		1	1				1			1			2			4	4	2	2		
32	7	56,00	80,43	96,00	14,15									1						1				1		1				2		1		
33	5	76,00	80,20	87,00	4,15																			1	1	2			1					
39	5	29,00	79,80	96,00	28,65		1																					1		1		2		
40	7	67,00	79,57	89,00	7,63															1				2	1			1	1	1				
43	16	56,00	77,69	89,00	9,10									1					1		1	2			1	2	4	2		2				
44	5	69,00	77,60	84,00	7,02																1	1					2	1						
46	11	42,00	76,82	100,00	19,09				1						1		2				1								2	2				2
48	7	69,00	76,43	82,00	5,38																1	1	1		1	1	2							
49	7	58,00	76,00	98,00	15,62										1						3	1											2	
52	5	60,00	75,60	80,00	8,76											1								1	3									
53	6	47,00	75,50	100,00	23,10					1	1												1								1	1		1
55	6	71,00	74,83	78,00	2,93																	1	2	1	2									
60	13	49,00	72,69	89,00	13,37						1	1				1		1				1	1	2	1		1		1	2				
61	8	67,00	72,63	84,00	6,12															2	2	1		1	1			1						
63	5	67,00	72,20	80,00	6,30															2	1				1	1								
65	5	64,00	71,60	82,00	7,30														1	1	1			1			1							
69	18	40,00	69,56	76,00	11,18			2												1	3	1	3	8										
73	28	60,00	67,75	87,00	9,02											15					1	1	2	2	4	2			1					
75	7	58,00	65,86	78,00	7,15										1	2			2		1			1										

Filtro valutati >4

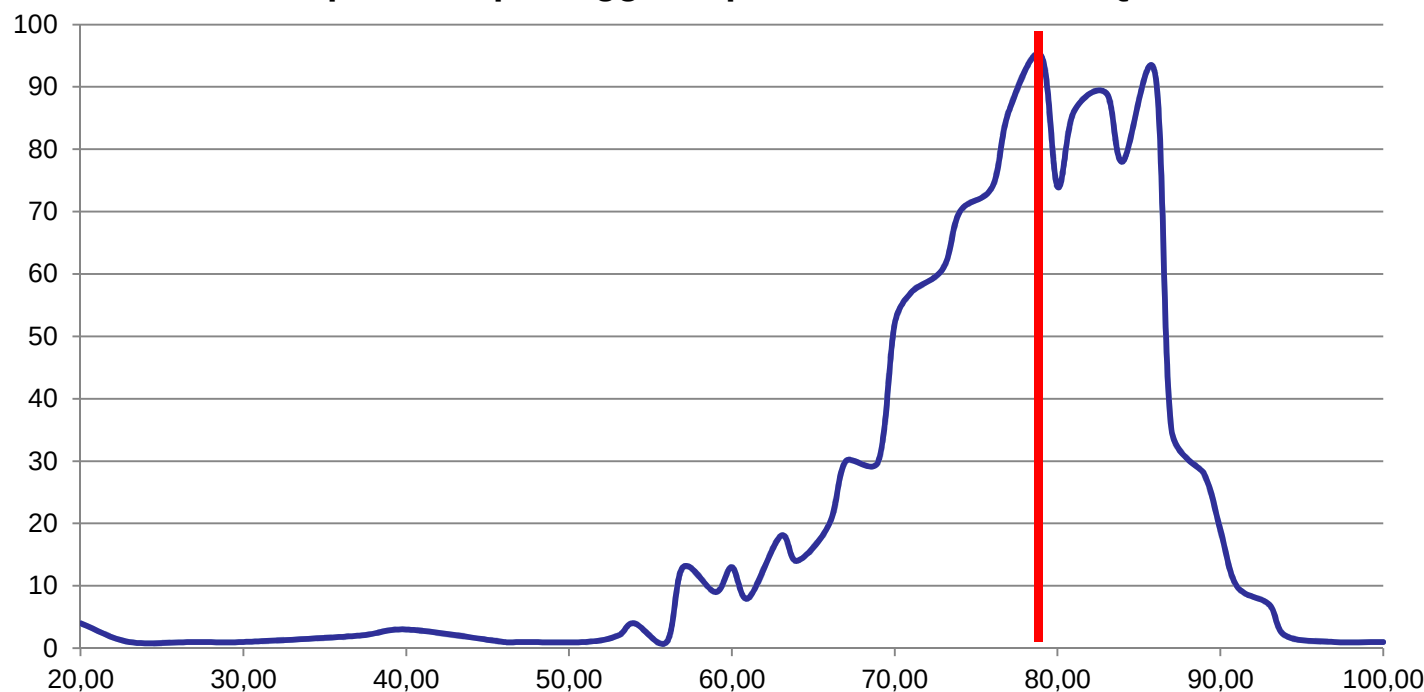
B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 20: AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)

Valutati	Min	Media	Max	DevSt
1194	20,00	76,92	100,00	9,18

33 percentile	Mediana	66 percentile
81	79	74

Dispersione punteggio espresso in 100 esimi - Q20



Scheda 20: AREA COMPARTO Ruolo Collaboratore Professionale (D e DS)

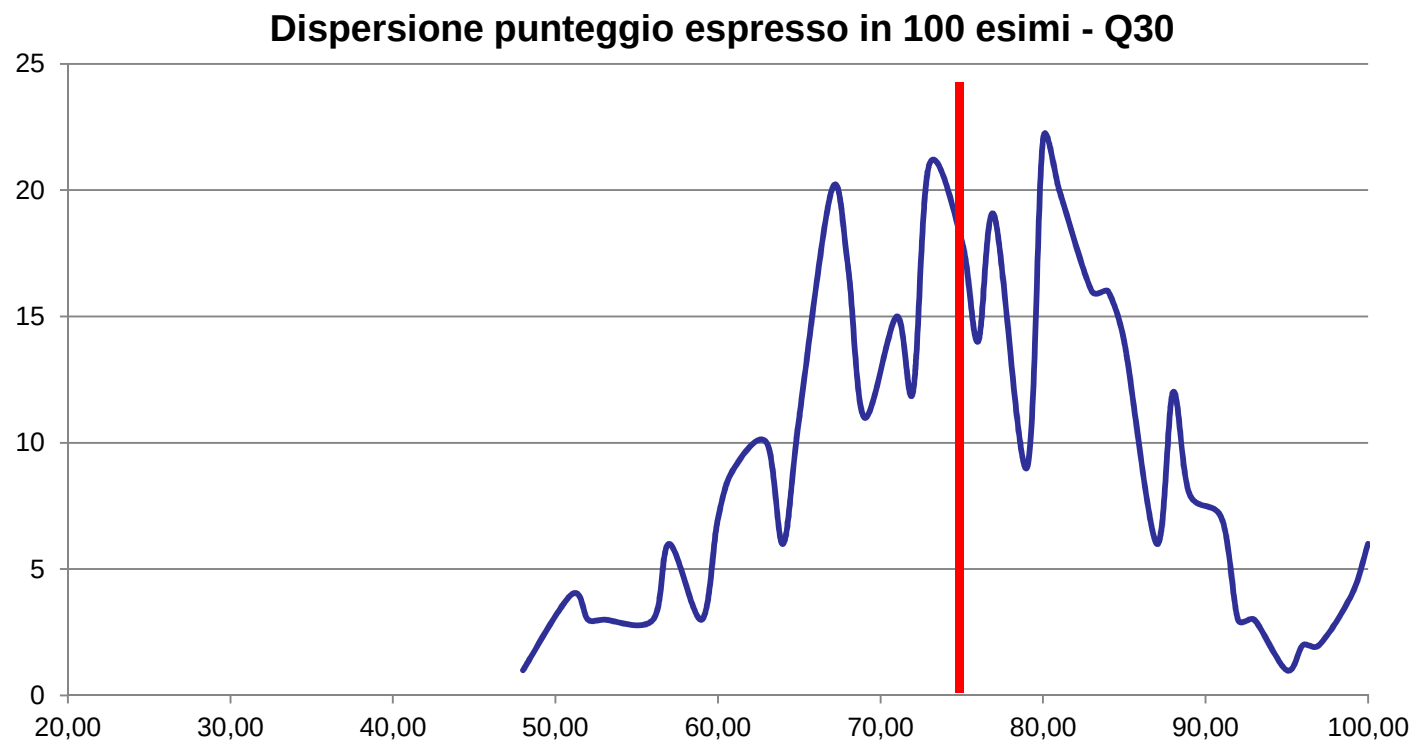
Valutatore	Valutat	MIN	Media	MAX	Devst	20	23	27	30	37	40	46	47	51	53	54	56	57	59	60	61	63	64	66	67	69	70	71	73	74	76	77	79	80	81	83	84	86	87	89	90	91	93	94	
1	42	20,00	82,83	94,00	12,64	1					40					1		1			61		64		66	67	69	70	71	73	74	76	77	79	80	81	83	84	86	87	89	90	91	93	94
2	11	67,00	72,09	77,00	3,14																				1	2	1	1	2	2	1	1					4	5	6	4	3	4	1	1	
3	10	79,00	84,40	90,00	3,69																												1		1	4	1			2	1				
4	17	57,00	73,35	83,00	8,18													1				2		1		3	1				2		1		4	2									
5	20	71,00	83,05	86,00	3,47																						1							1	4	2	6	6							
6	37	20,00	72,92	80,00	9,89	1																3					3	4		6	4	11	3	2		2	1	1		1	1	1			
7	23	60,00	74,70	90,00	9,20									2	1		2	1	1				2	1	1		1		2	2	3	1		2	1	1		1	1	1					
8	20	69,00	74,50	79,00	2,69																					1	1	1	5	2	7	1	2												
9	11	79,00	81,09	87,00	2,98																													6		2	1		1	1					
10	46	70,00	85,70	93,00	5,33																						1				2	2	2	2	2	4	1	5	4	11	5	1	4		
11	32	67,00	78,94	90,00	5,51																				2	1	1		1	2		2	7	4	4	4	1	1		1	1				
12	34	37,00	76,74	86,00	9,08					1								1						1			1	1	2	1	3	2	6	5	2	4	3	1							
13	48	57,00	81,27	86,00	5,39													2															3	2	15	13	11	2							
14	27	59,00	79,81	91,00	6,78													1										1	3	1	3	2		1	1	6	3	2	1	1		1			
15	12	53,00	63,83	76,00	8,03											1	2		1			2	1		1		1	1		1	1														
16	43	23,00	67,72	74,00	7,94	1												1	1		1	1	1	4	5	4	11	6	4	3															
17	13	66,00	77,77	83,00	4,42																			1							2		2	2	3	2	1								
18	18	71,00	82,78	91,00	6,73																							2			1	3		2		2	1	1	2		2	2	2		
20	16	76,00	83,19	86,00	3,19																										1		2		2	3	1	7							
21	24	37,00	79,71	86,00	9,91					1																			1		1	4	2	2		3	4	6							
22	29	67,00	78,41	84,00	4,02																				1			1		4	2	2	7	5	2	1	4								
23	22	54,00	68,05	83,00	6,92											1				2	2	1		2	3	2	4	1			2				1	1									
24	10	20,00	70,60	93,00	19,41	1																			1			1	2	3									1				1		
25	32	53,00	79,06	90,00	6,99											1					1							2	2	1	1	2	5	8	3	3	2				1				
27	17	79,00	83,94	86,00	1,98																												1	1		2	8	5							
28	45	64,00	73,58	86,00	3,97																		1		1	1	4	10	8	6	7	2	3			1	1								
29	17	63,00	75,18	86,00	7,28							1										1	1	1	1	1	1	1	2		1	1	1	2		1	2	1							
30	42	46,00	68,45	77,00	7,13							1		1				2	2			3	1	2	4	2	7	4	1	4	4	4													
31	19	20,00	82,79	91,00	15,25	1																															17				1				
32	26	71,00	79,15	87,00	3,64																							1			3	8	3	6		1	1	2	1						
34	29	57,00	76,00	86,00	9,32													1		2		2				4	1			2		2	3	1	1	1	1	8							
35	25	60,00	81,52	87,00	5,61															1								1		1		1	2	2	4	6	1	5	2						
36	13	57,00	76,62	91,00	12,37													1	1		1						1	1		1		1				1	1			1	2	1			
37	18	70,00	86,06	87,00	4,01																						1											17							
38	26	63,00	81,04	86,00	4,29																	1										1	3	3	7	5	4	2							
39	20	56,00	75,40	84,00	7,23												1							1	2			2	2			1	3	4	2		2								
40	26	63,00	77,92	86,00	6,70																	1	1			2			2		3	3	1	1	3	4	2	3							
41	25	27,00	71,60	90,00	13,85			1			1								1			2				1	3	2	1	2	1	2	2	1	1		1	1	1		1				
42	23	63,00	73,91	79,00	4,43																	1	1	1			1	1		7	5	3	3												
43	19	40,00	71,63	79,00	8,48						1										1						1	1	6	3	5		1												
45	24	67,00	75,92	84,00	4,29																				1		1	3	1	4	4	3	1	2	2	1	1								
46	17	69,00	73,06	79,00	3,29																					2	3	2	4	2		2	2												
47	14	60,00	75,64	86,00	7,91									1										2		1			1	1	1	2	1	2	1		2	1							
48	22	47,00	79,23	84,00	7,55								1																	1		1		2	11		4	3							

B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 30: AREA DIRIGENZA

Valutati	Min	Media	Max	DevSt
364	48,00	75,43	100,00	10,62

33 percentile	Mediana	66 percentile
81	76	71



B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 30: AREA DIRIGENZA

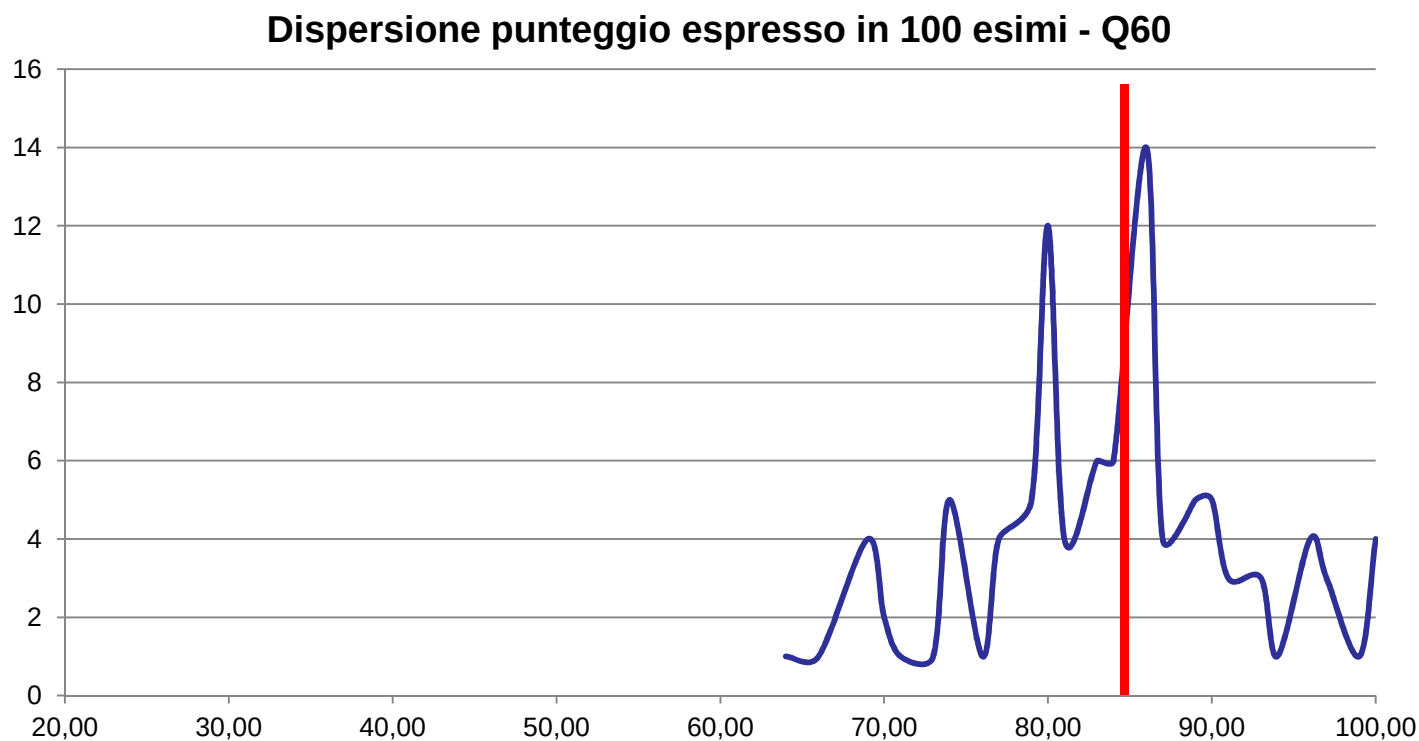
Valutatore	Valutati	min	Media	max	Devst	48	51	52	53	56	57	59	60	61	63	64	65	67	68	69	71	72	73	75	76	77	79	80	81	83	84	85	87	88	89	91	92	93	95	96	97	99	100			
1	4	75	78,75	80	2,50																		1				3																			
2	18	68	82,78	91	6,73													1		1	1					1		2	3	2	1		2	2	2											
3	5	65	67,20	68	1,30												1	1	3																											
4	12	67	84,00	93	7,45													1								2				2	1	1		1	1	2		1								
5	8	63	86,50	100	12,76										1									1							1		2								1	1	1			
6	5	75	86,40	97	9,69																			1					1	1										1	1					
7	4	53	61,00	72	7,96				1			1	1									1																								
8	14	52	63,50	71	5,75			1			2		1	2		2		2	1	1	2																									
9	14	63	70,57	77	4,22										2			1		3	1	2	2	2		1																				
10	9	63	74,56	88	8,85										1			2			1	1		1							2			1												
11	4	63	64,00	65	0,82										1	2	1																													
12	4	73	82,75	92	7,76																		1								2									1						
13	4	72	79,75	91	9,39																	2										1					1									
14	4	68	72,75	81	5,91														1	1			1							1																
15	30	68	83,23	100	7,78														2			1				2	1	3	6	1	5	2		2	1		1							3		
16	4	67	71,75	77	4,99													1	1					1		1																				
17	12	73	76,92	80	2,07																		1	2	2	3	3	1																		
18	9	52	64,44	75	7,20			1			1			1			3	1					1	1																						
19	6	60	71,83	81	9,83								1	1						1								2	1																	
20	4	57	68,00	73	7,39						1										2		1																							
21	7	63	74,14	76	4,91										1										6																					
22	4	72	77,50	85	6,56																	2								1			1													
23	8	65	72,75	84	6,69													1	1	1		1		2					1			1														
24	8	77	87,25	100	6,78																					1					2			1	1	1	1								1	
25	8	73	80,00	88	4,99																		2					1	3	1					1											
26	12	51	65,67	79	10,26		2			1	1					2	1						1	1	1	1	1																			
27	4	61	71,75	88	11,93									1			1						1												1											
28	4	71	74,00	81	4,76																2		1							1																
29	9	53	65,00	77	8,37				1		1	1		1				3									2																			
30	15	69	86,80	99	10,41															1			2	1					1			1		2	1			1	1	1			3			
31	11	51	76,27	80	8,55		1																		2	1	1	6																		
32	4	68	76,75	80	5,85														1								1	2																		
33	6	60	66,33	73	4,27								1				2	1	1				1																							
34	14	48	63,57	80	10,21	1	1		1	1			3		1		1		1		1			1					2																	
35	7	71	77,86	89	6,28																2				1	1		1	1						1											
36	14	76	87,00	100	5,67																				1						1	2	4	1	1		1	1	1	1				1		
37	12	61	72,92	85	7,77									2				1	1		1		2			2	1				1															
38	4	84	85,75	89	2,22																											1	2			1										
39	4	52	60,50	75	10,08			1		1		1												1											1											

B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 60: AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative

Valutati	Min	Media	Max	DevSt
102	61	83,49	100,00	8,67

33 percentile	Mediana	66 percentile
87	84	80



B. 2 Il Risultato: Analisi valutazione singola scheda (punteggio totale)

Scheda 60: AREA COMPARTO Coordinatori e posizioni organizzative

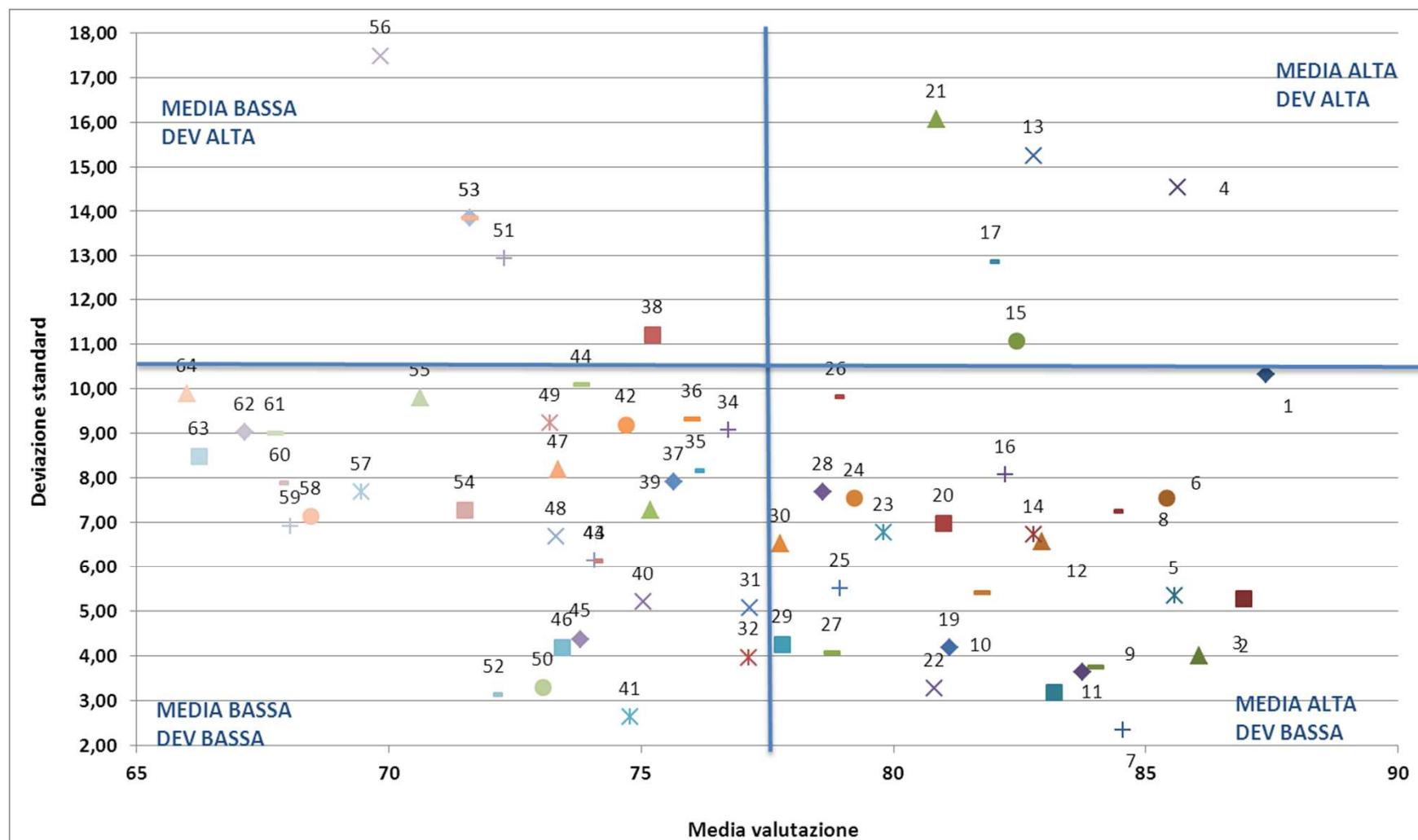
Valutatore	Valutati	Min	Media	Max	Devst	63	64	66	69	70	71	73	74	76	77	79	80	81	83	84	86	87	89	90	91	93	94	96	97	99	100
1	3	79	86,33	91	6,43											1							1		1						
2	2	80	82,00	84	2,83												1			1											
3	6	63	77,17	86	8,23	1							1	1				1	1		1										
4	5	93	97,20	100	2,95																					1		1	1		2
5	5	73	85,60	97	10,48							1						2										1	1		
6	2	80	80,00	80	0,00												2														
7	2	96	96,50	97	0,71																						1	1			
8	5	79	83,60	89	4,34											1	1		1			1	1								
9	2	84	85,00	86	1,41															1	1										
10	14	64	74,07	83	6,13		1	1	3	1			1		2	2	1	1	1												
11	2	86	86,00	86	0,00																2										
12	2	86	86,50	87	0,71																1	1									
13	9	79	87,11	90	3,59											1					3	1		4							
14	2	100	100,00	100	0,00																										2

Filtro valutati >1

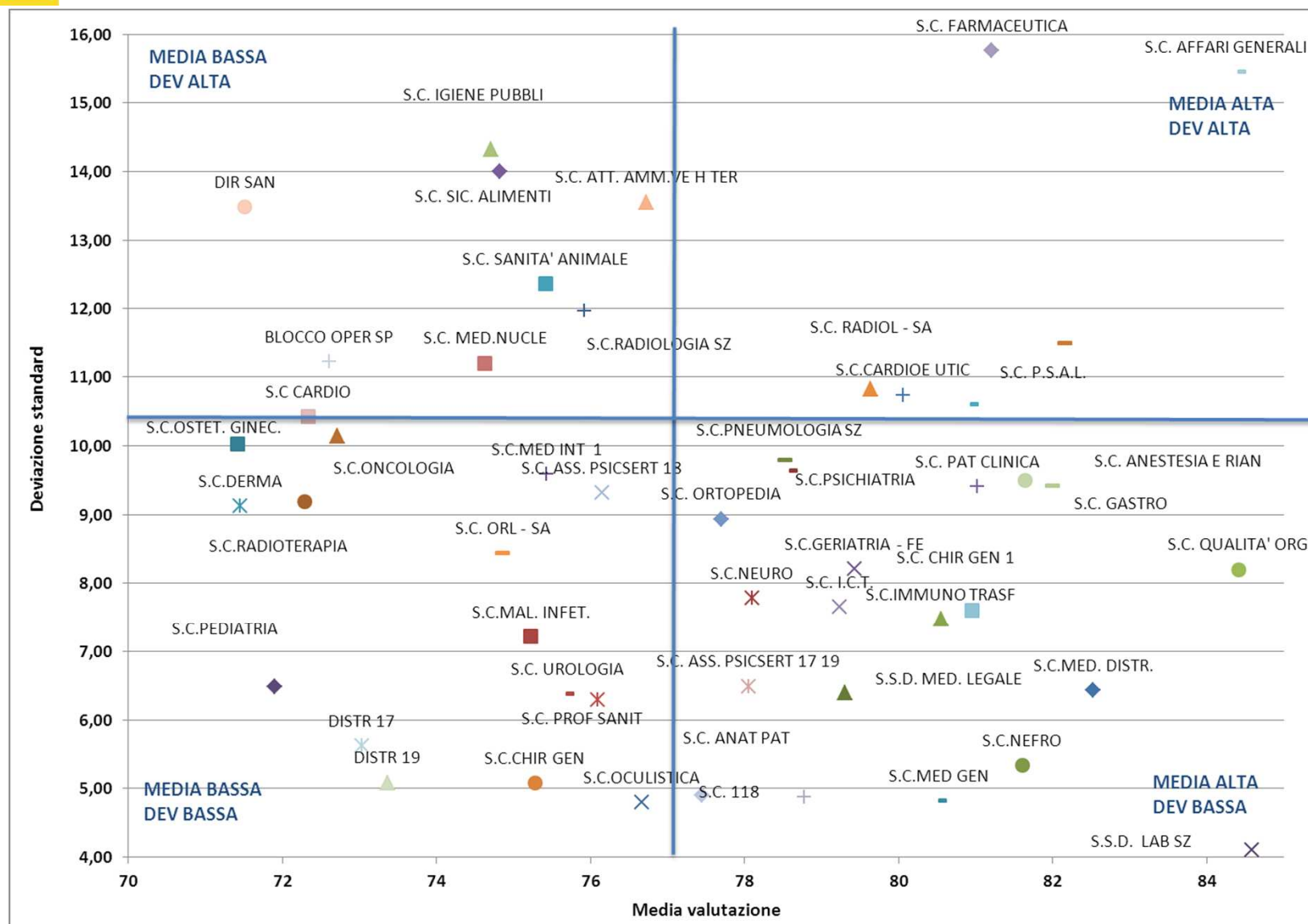
B. Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (categoria scheda)

CATEGORIA SCHEDA	Valutati	Minimo	Media	Massimo	Deviazione
10	401	20	78,25	100	13,34
20	1194	20	76,92	100	9,18
30	364	48	75,43	100	10,62
60	102	61	83,49	100	8,67
ASL	2061	20	77,24	100	10,47

B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (Valutatore)



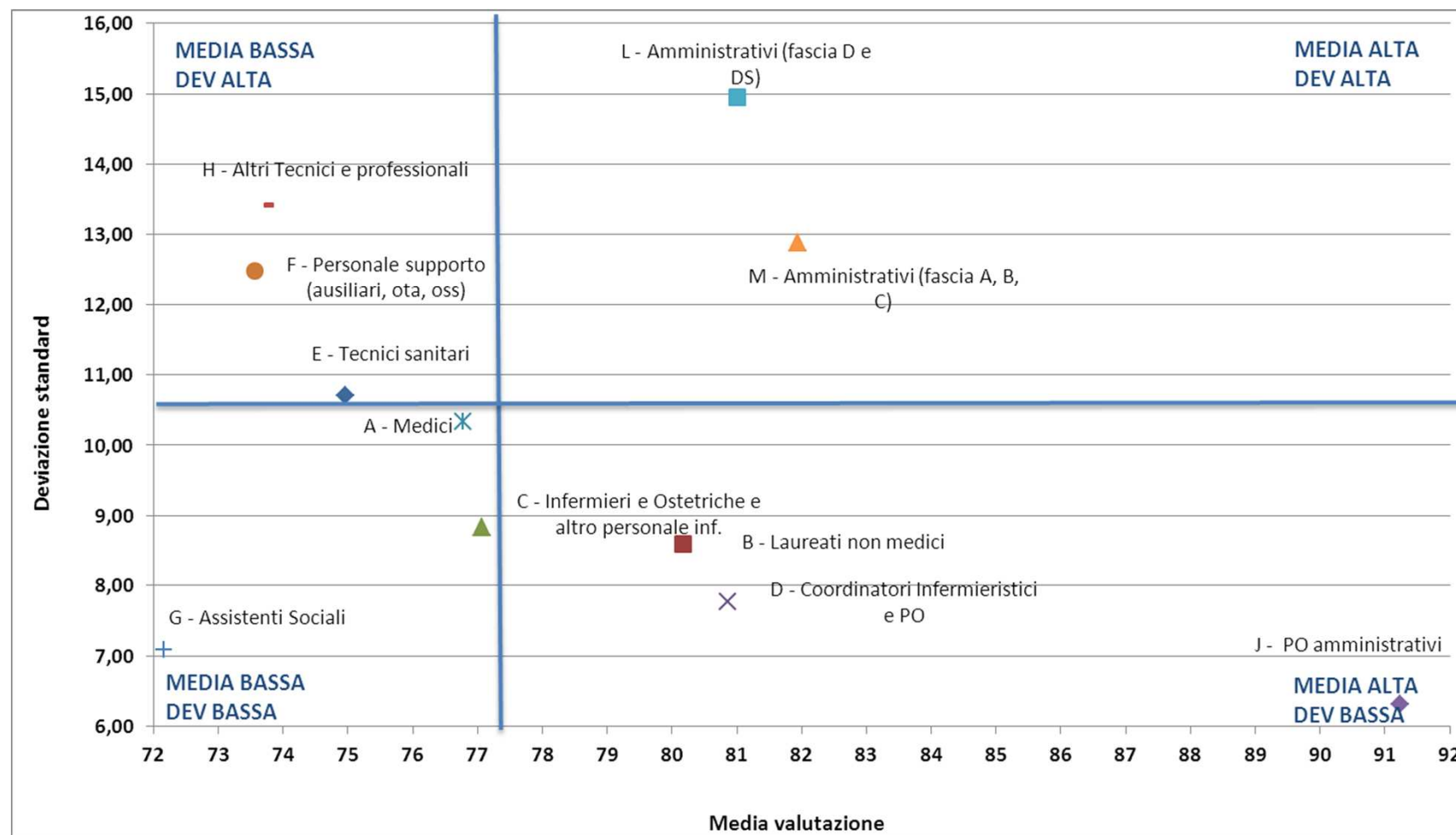
B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (UO)



B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (Profilo)

PROFILO	Valutati	Minimo	Media	Massimo	Deviazione	scostamento DEV ST rispetto ASL
J - PO amministrativi	22	79	91,23	100	6,32	-4,16
M - Amministrativi (fascia A, B, C)	226	29	81,94	100	12,88	2,41
L - Amministrativi (fascia D e DS)	9	59	81,00	97	14,95	4,48
D - Coordinatori Professioni Sanitarie PO	56	57	80,86	96	7,77	-2,71
B - Laureati non medici	34	69	80,18	100	8,60	-1,88
Media ASL	2.061	20	77,24	100	10,47	
C - Infermieri e Ostetriche e altro personale inf.	972	20	77,07	100	8,83	-1,64
E - Tecnici sanitari	233	23	76,78	99	10,33	-0,14
A - Medici	328	48	74,97	100	10,71	0,24
H - Altri Tecnici e professionali	76	20	73,72	100	13,42	2,95
F - Personale supporto (ausiliari, ota, oss)	83	20	73,57	91	12,49	2,01
G - Assistenti Sociali	19	60	72,16	81	7,09	-3,38

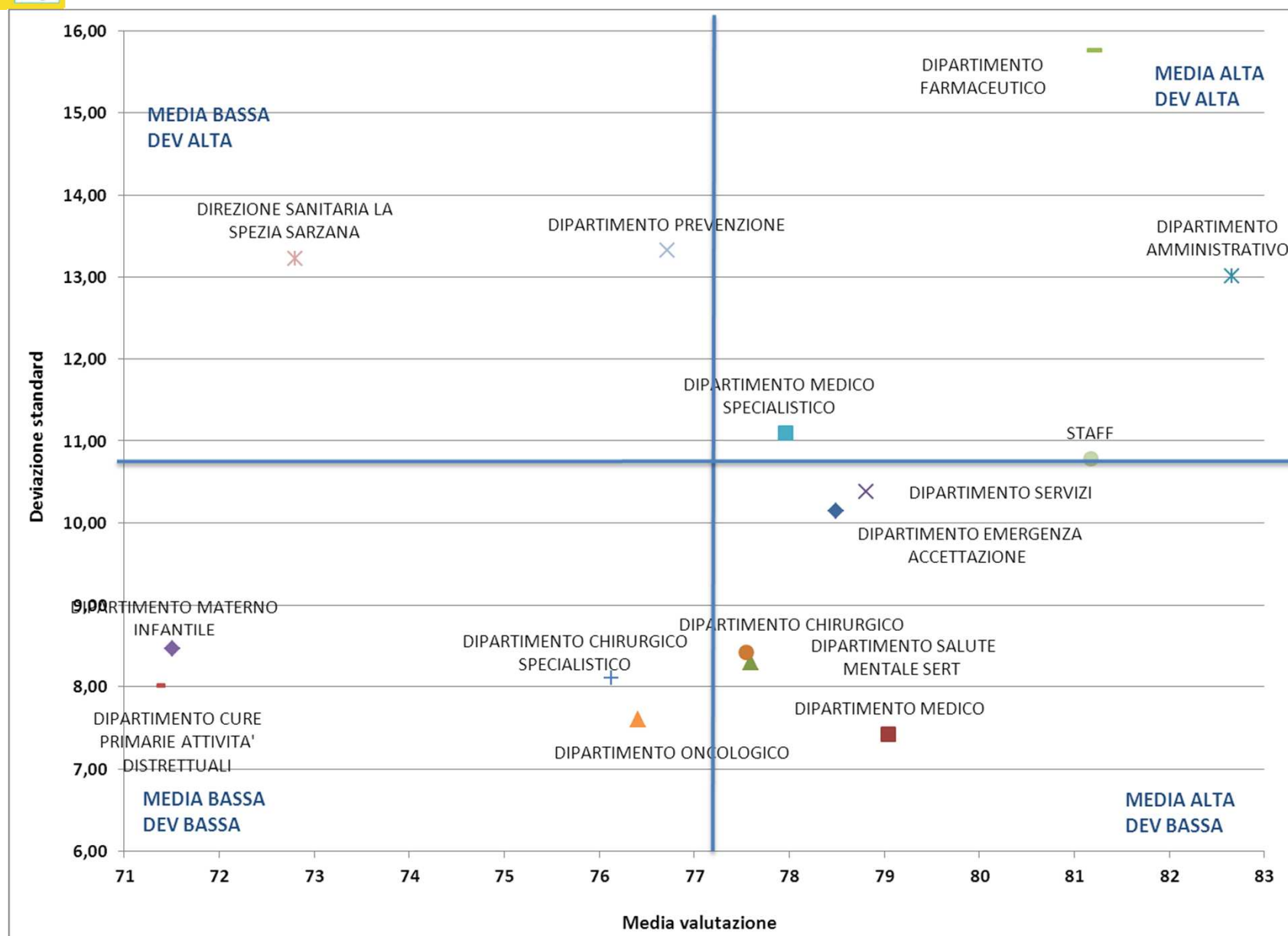
B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (Profilo)

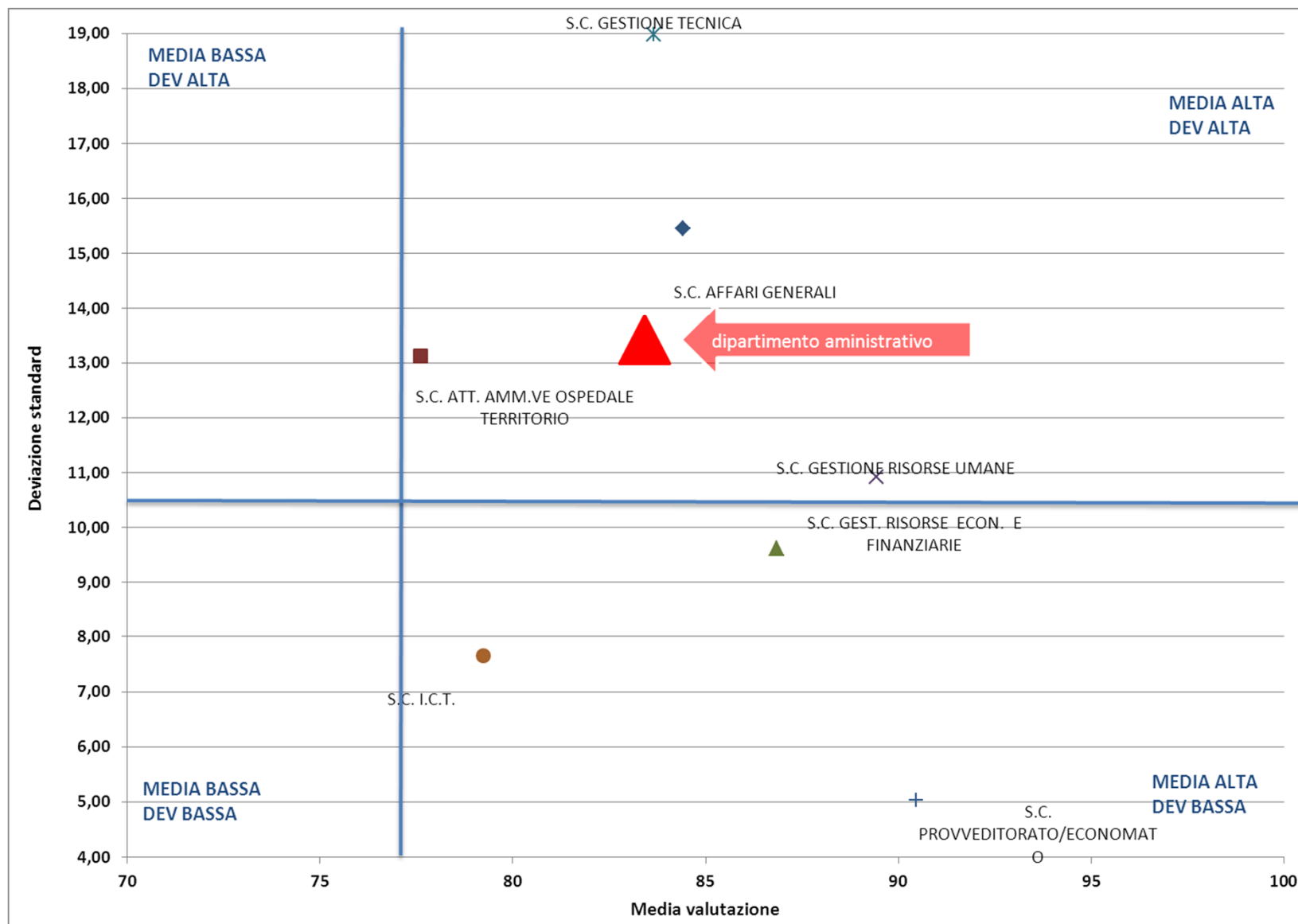


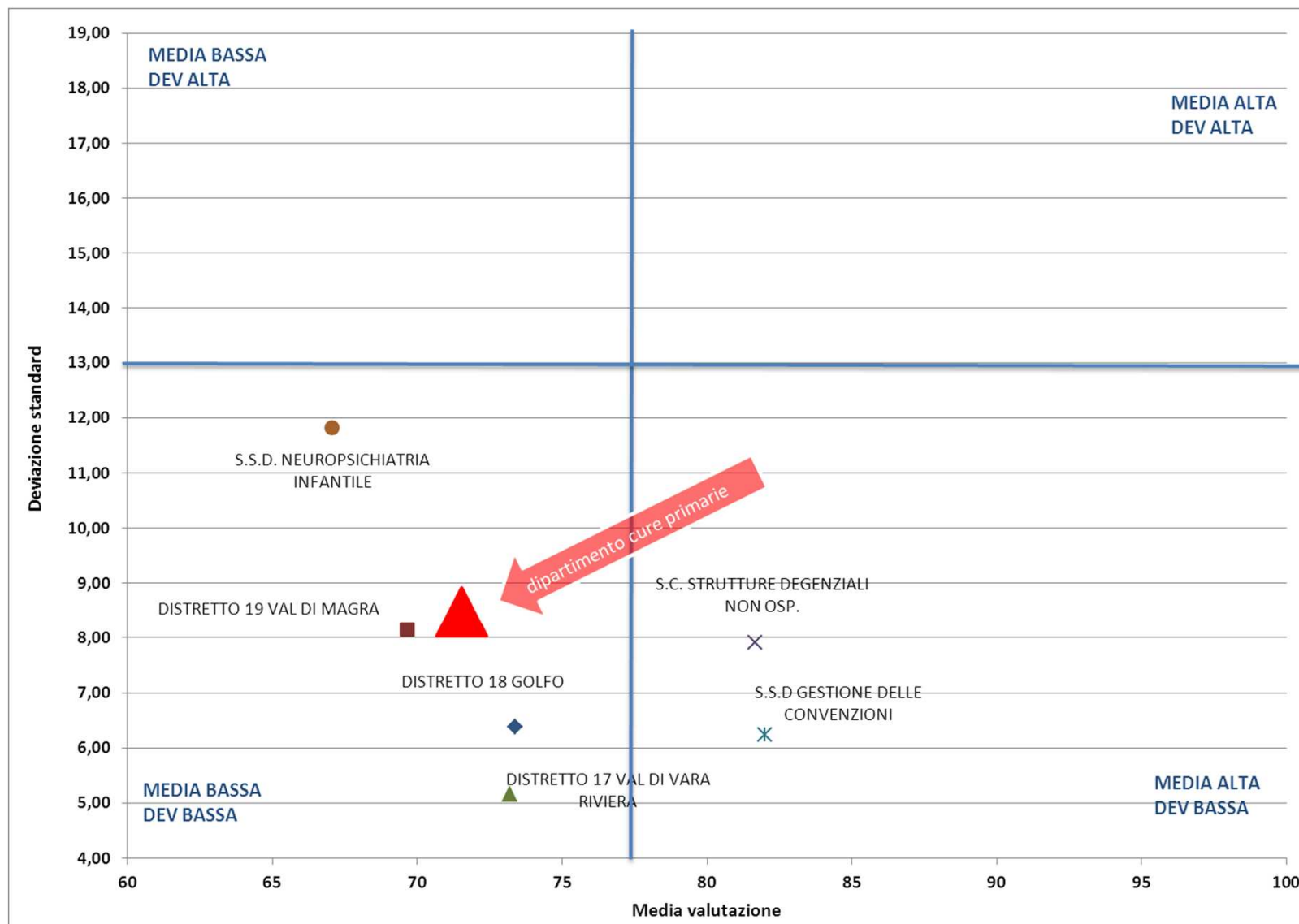
B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (Dipartimento)

DESCR_DIPARTIMENTO	Valutati	Minimo	Media	Massimo	Scost DEV st Deviazione rispetto ASL	
DIP. AMMINISTRATIVO	199	29	82,66	100	13,02	2,54
DIP. FARMACEUTICO	19	42	81,21	100	15,76	5,29
STAFF	47	47	81,17	100	10,78	0,30
DIP. MEDICO	237	51	79,04	90	7,42	- 3,06
DIP. SERVIZI	199	51	78,81	100	10,39	- 0,09
DIP. EMERGENZA ACCETTAZIONE	307	20	78,49	100	10,14	- 0,33
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	123	30	77,96	99	11,09	0,62
DIP. SALUTE MENTALE SERT	120	37	77,60	89	8,29	- 2,18
DIP. CHIRURGICO	134	59	77,54	100	8,41	- 2,06
Media ASL	2.061	20	77,24	100	10,47	
DIP. PREVENZIONE	98	27	76,71	100	13,33	2,86
DIP. ONCOLOGICO	81	57	76,41	90	7,60	- 2,88
DIP. CHIRURGICO SPECIALISTICO	64	57	76,13	94	8,11	- 2,37
DIREZIONE SANITARIA LA SPEZIA SARZANA	64	20	72,80	91	13,23	2,76
DIP. MATERNO INFANTILE	122	20	71,51	86	8,46	- 2,01
DIP. CURE PRIMARIE ATTIVITA' DISTRETTUALI	247	23	71,35	93	8,01	- 2,46

B. 1 Il Risultato: Analisi valutazione a livello ASL (Dipartimento)







Feedback del valutato

Campione 436 risposte su 842 valutati in forma completa

Area	Media
“Percorso della valutazione (attribuzione obiettivi/monitoraggio/colloquio)”	4,0
“Contesto della valutazione (logistica, stanza, tempo dedicato, ...)”	4,1
“Disponibilità del valutatore (disponibilità all'ascolto e al confronto)”	4,3
“Chiarezza del valutatore OPPURE degli strumenti utilizzati”	4,1
“Contenuti della valutazione (competenze analizzate)”	3,9

Feedback del valutato: osservazioni “aperte”

Concordo con la valutazione

Sono Soddisfatto/a



Stimolo per migliorare

I valutatori sono stati corretti ed esaustivi

Avevo dei 5 quindi sono peggiorato, e ora cosa faccio?

Vorrei parlare con il Primario e non intendo firmare il documento



Sono stati abbassati dal valutatore 2 alcuni valori assegnati dal valutatore 1 durante il colloquio. Gradirei conoscere per iscritto le motivazioni

Metodo assolutamente inadeguato, schede troppo generiche e personale giudicante che non vive la realtà dei singoli settori e valuta più su sensazioni personali che su dati oggettivi

Non sono d'accordo sul punteggio, da anni sono da solo a fare...

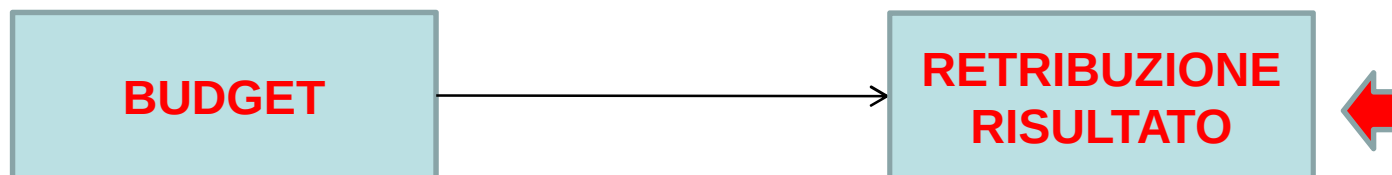


L'azienda non ha creato occasione di formazione

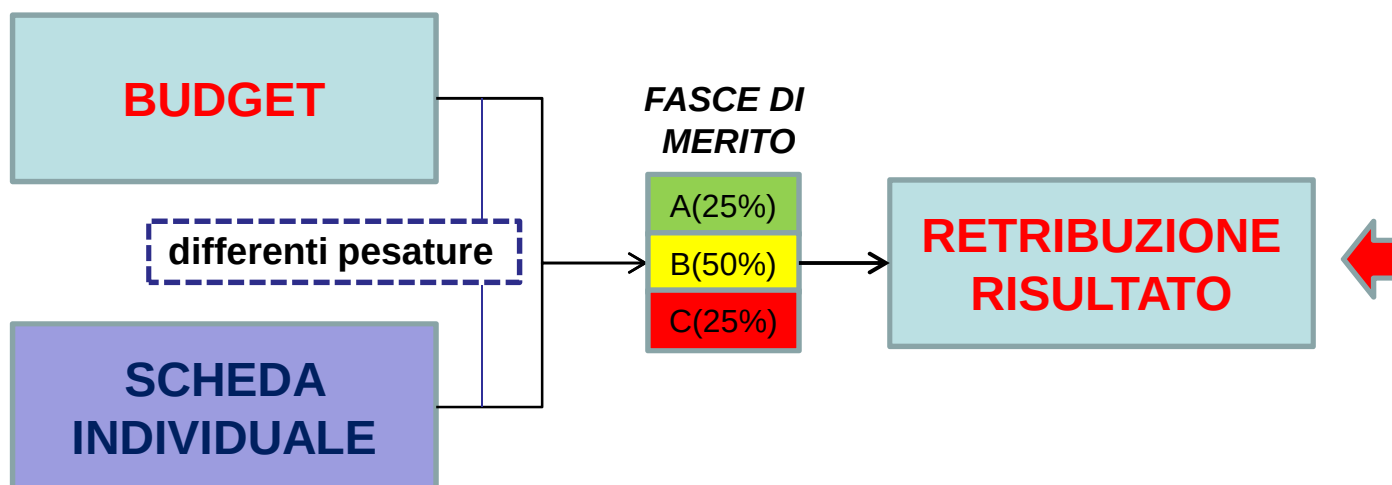
Mi aspettavo un punto più alto per aggiornamento e formazione visto che ho 64 crediti più 40 che sto facendo

Ciclo della performance e sistema di valutazione

SISTEMA ATTUALE



CICLO DELLA PERFORMANCE



A
B
B
A
T
T
I
M
E
N
T
O

P
R
E
S
E
N
Z
E

F
O
N
D
O

F
O
N
D
O

F
O
N
D
O

Criteri per la attribuzione delle quote

Criteri ripartizione quote

DIRIGENZA

MEDICA E SANITARIA

	budget struttura	scheda individuale	di cui obiettivi indivi- duali
Direttore S.C./S.S.D.	90	10	30%
Responsabile S.S.	80	20	
Dirigente	60	40	

PTA

	budget struttura	scheda individuale	di cui obiettivi indivi- duali
Direttore S.C./S.S.D.	90	10	30%
Responsabile S.S.	80	20	
Dirigente	60	40	

COMPARTO

SANITARIO

	budget struttura	scheda individuale	di cui obiettivi indivi- duali
Titolare P.O. / Coord.	60	40	30%
D	50	50	
C	30	70	
A/B	20	80	

NON SANITARIO

	budget struttura	scheda individuale	di cui obiettivi indivi- duali
Titolare P.O.	60	40	30%
D	50	50	
C	30	70	
A/B	20	80	

Assegnazione a tre fasce di merito

	% suddivisione del personale		erogazione rispetto quota teorica
FASCIA A	25%		1,3
FASCIA B	50%		1
FASCIA C	25%		0,7

COMPARTO	MIN	MAX	VALUTATI
FASCIA A	90,15	100	427
FASCIA B	83,2	90,1	846
FASCIA C	36,0	83,15	423
DIRIGENZA MEDICA	MIN	MAX	VALUTATI
FASCIA A	90,36	98,74	82
FASCIA B	84,14	90,24	164
FASCIA C	74,26	84,08	82
DIRIGENZA SANITARIA	MIN	MAX	VALUTATI
FASCIA A	95,2	98,4	9
FASCIA B	86,9	94,8	17
FASCIA C	73,36	86,8	8

Non utilizzato nella simulazione il fondo PTA (per mancanza numero minimo di valutati)

Simulazione su **FASCIA A** Comparto – Ripartizione per Dipartimenti

	ATTESI	%	REALI	%	Δ Reali/Attesi
DIPARTIMENTO MEDICO SPECIALISTICO	23	5,4%	57	13,3%	148%
DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO	49	11,6%	110	25,8%	123%
STAFF	11	2,5%	22	5,2%	105%
DIPARTIMENTO PREVENZIONE	21	5,0%	30	7,0%	41%
DIREZIONE SANITARIA LA SPEZIA SARZANA	16	3,7%	22	5,2%	40%
DIPARTIMENTO MEDICO	49	11,6%	56	13,1%	14%
DIPARTIMENTO SERVIZI	39	9,2%	40	9,4%	3%
DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE SERT	23	5,4%	22	5,2%	-4%
DIPARTIMENTO EMERGENZA ACCETTAZIONE	61	14,3%	42	9,8%	-31%
DIPARTIMENTO CHIRURGICO SPECIALISTICO	12	2,8%	7	1,6%	-40%
DIPARTIMENTO CHIRURGICO	25	5,8%	5	1,2%	-80%
DIPARTIMENTO ONCOLOGICO	15	3,5%	3	0,7%	-80%
DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE ATTIVITA' DIST.	54	12,7%	10	2,3%	-81%
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	24	5,7%	1	0,2%	-96%

Simulazione su **FASCIA A** Dirigenza Sanitaria – Ripartizione per Dip.ti

	ATTESI	%	REALI	%	Δ Reali/Attesi
DIPARTIMENTO PREVENZIONE	1	5,9%	2	22,2%	300%
DIPARTIMENTO FARMACEUTICO	2	23,5%	4	44,4%	100%
DIPARTIMENTO SERVIZI	2	17,6%	2	22,2%	33%
DIPARTIMENTO ONCOLOGICO	1	14,7%	1	11,1%	-20%
DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE SERT	1	11,8%	0	0,0%	-100%
DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE ATTIVITA' DIST.	2	26,5%	0	0,0%	-100%

Simulazione su **FASCIA A** Dirigenza Medica – Ripartizione per Dip.ti

	ATTESI	%	REALI	%	Δ Reali/Attesi
DIPARTIMENTO PREVENZIONE	3	3,0%	8	9,8%	220%
DIPARTIMENTO MEDICO SPECIALISTICO	8	9,5%	13	15,9%	68%
DIPARTIMENTO SERVIZI	9	11,3%	12	14,6%	30%
DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE ATTIVITA' DIST.	6	6,7%	7	8,5%	27%
DIPARTIMENTO EMERGENZA ACCETTAZIONE	16	19,5%	19	23,2%	19%
DIPARTIMENTO MEDICO	10	12,5%	12	14,6%	17%
DIPARTIMENTO ONCOLOGICO	4	4,9%	3	3,7%	-25%
DIPARTIMENTO CHIRURGICO	9	10,7%	2	2,4%	-77%
DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE SERT	6	7,3%	1	1,2%	-83%
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	7	7,9%	1	1,2%	-85%
DIPARTIMENTO CHIRURGICO SPECIALISTICO	4	5,2%	0	0,0%	-100%

Indice della giornata

- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- Prime considerazioni generali
- Presentazione dei dati esito della valutazione
- **Le problematiche emergenti**
- La parola ai valutatori
- Conclusioni

Dalle criticità



A proposte di
miglioramento del sistema
valutazione performance

Criticità organizzative

- Sono relative a temi di rilevanza strategica
- Sono state presentate e condivise con la Direzione Aziendale
- Su queste criticità vanno raccolte proposte (anche da questo corso), per definire le eventuali soluzioni

Criticità organizzative

1. Necessità di miglior definizione formale dei ruoli e delle responsabilità legati alla gestione delle risorse

(es. presenze e autorizzazioni , sviluppo del personale, formazione, valutazione, etc)

- Il ruolo dei coordinatori e delle PO Amministrative
- Gestione di risorse appartenenti a diverse aree professionali
- I responsabili delle Strutture Semplici
- Le P.O x linee professionali con personale che però lavora in diversi posti (vedi Fisioterapisti, Psicologi, Assistenti Sociali).

Criticità organizzative

2. Necessità di maggior chiarezza formale/sostanziale nei processi relativi alla assegnazione delle risorse

- Le figure dei valutatori, individuate in partenza sulla base del modello organizzativo, non sempre sono risultate le più rispondenti ai criteri definiti (conoscenza/vicinanza al valutato).

Questo problema si è presentato in particolare per le risorse operanti sul territorio in particolare per gli amministrativi.

- ci siamo sentiti rispondere molto spesso: “quell’operatore è assegnato a me/alla mia struttura solo formalmente, io non lo conosco abbastanza da poterlo valutare, in quanto svolge stabilmente i suoi compiti presso altra struttura”.di contro, ci è capitato molto spesso di sentirci chiedere come mai il tale operatore non fosse nell’elenco dei valutati di una certa struttura, pur essendo stabilmente incardinato nella sua organizzazione.

Criticità organizzative

3. Mancata integrazione tra modello organizzativo e procedure informatiche relative alla gestione del personale: problematiche legate alla identificazione di valutati e valutatori, in particolare per secondi valutatori.

- mancato riferimento a Dipartimenti
- Unità Organizzative da aggiornare
- Sistema Relazioni gerarchiche da definire

Stiamo lavorando per una soluzione con la Direzione e le strutture interessate

Criticità e punti di miglioramento del processo di valutazione

- **Criteri ripartizione quote performance individuale/ performance organizzativa**
 - Rapporto tra valutazione individuale sulle competenze e valutazione performance organizzativa (vedi risultati simulazione); peso della valutazione degli obiettivi di prestazione
- **Distribuzione fondi (e fasce) rapportato a parametri dipartimentali (non aziendali)**
- **Procedura Informatica**
 - Migliorare sequenza dei passaggi del processo informatizzato inserire obbligatorietà compilazione di alcune aree (es. per data effettuazione colloquio;)
 - opportunità di dare visibilità ai valutatori dei risultati in complessivo (estrazione elaborazione in excel ?) per permettere una analisi preliminare del livello di differenziazioni delle valutazioni sulle risorse in valutazione prima della chiusura delle schede.
- **Valutazione a due valutatori**
 - problematiche legate a processo di valutazione articolato (opportunità di ridefinire l'intervento del secondo valutatore)

Criticità e punti di miglioramento del processo di valutazione

- **Scheda Parte “competenze”**
 - rivedere la formulazione delle voci delle schede migliorando in particolare la parte dedicata alla descrizione
 - in particolare per il Comparto rivedere le competenze differenziando la Scheda amministrativi
- **Parte “contributo individuale al raggiungimento obiettivi struttura”**
 - L'utilizzo di questa parte della scheda non è risultato sempre facilmente comprensibile (già nel 2012 sono stati inseriti gli obiettivi delle PO e delle SS che saranno implementati nel 2013 e meglio collegati con il processo di budget)
- **Scala punteggi**
 - graduazione da 1 a 5
 - 1 = non soddisfacente; 2 = da migliorare; 3 = adeguata; 4= buona; 5 = ottima
 - rivedere punteggio in 30 per contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi.

Indice della giornata

- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- Prime considerazioni generali
- Presentazione dei dati esito della valutazione
- Le problematiche emergenti
- **La parola ai valutatori**
- Conclusioni

Analisi SWOT

L'analisi SWOT si costruisce tramite una matrice divisa in quattro campi nei quali si hanno:

1. i punti di forza (**S**trengths);
2. i punti di debolezza (**W**eaknesses);
3. le opportunità (**O**pportunities);
4. le minacce (**T**hreats).

PUNTI DI FORZA Fattori interni al contesto da valorizzare	PUNTI DI DEBOLEZZA Limiti da considerare
OPPORTUNITA' Possibilità che vengono offerte dal contesto e possono offrire occasioni di sviluppo	MINACCE Rischi da valutare e da affrontare, perché potrebbero peggiorare e rendere critica una situazione

FORZE

DEBOLEZZE

OPPORTUNITA'

MINACCE

Indice della giornata

- Il percorso: a che punto siamo
- Il contesto: verso un nuovo sistema sanitario pubblico
- Prime considerazioni generali
- Presentazione dei dati esito della valutazione
- Le problematiche emergenti
- La parola ai valutatori
- **Conclusioni**

- Raccoglieremo le vostre opinioni anche attraverso un questionario che verrà veicolato on line

