

## I PRIVILEGI NEI PROCESSI DI VALUTAZIONE DEI PROFESSIONISTI

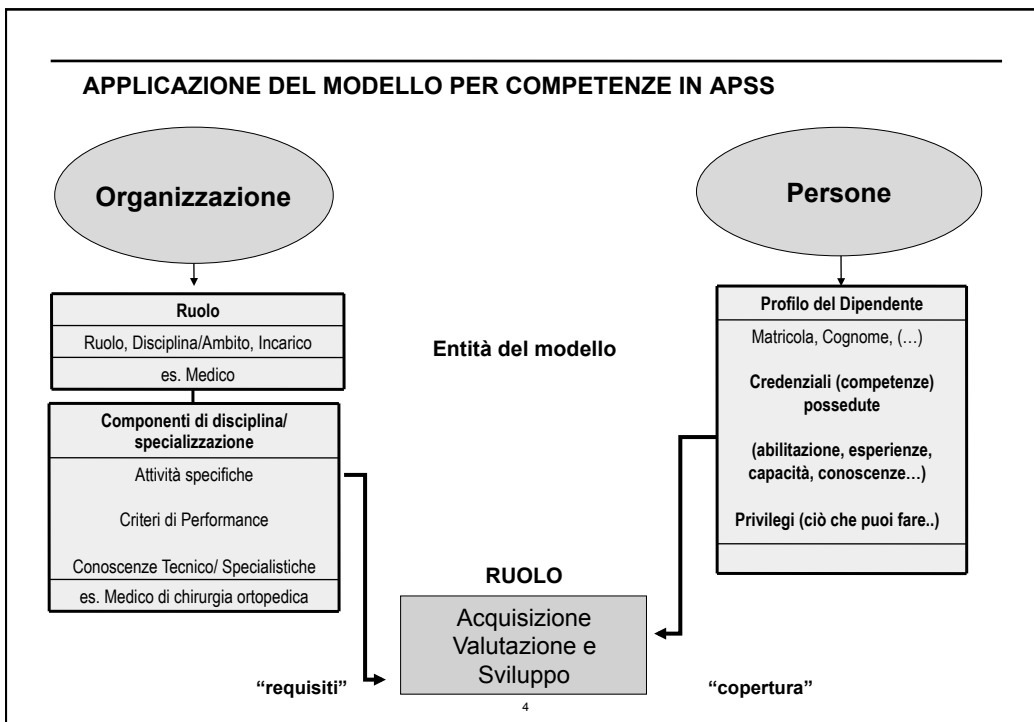
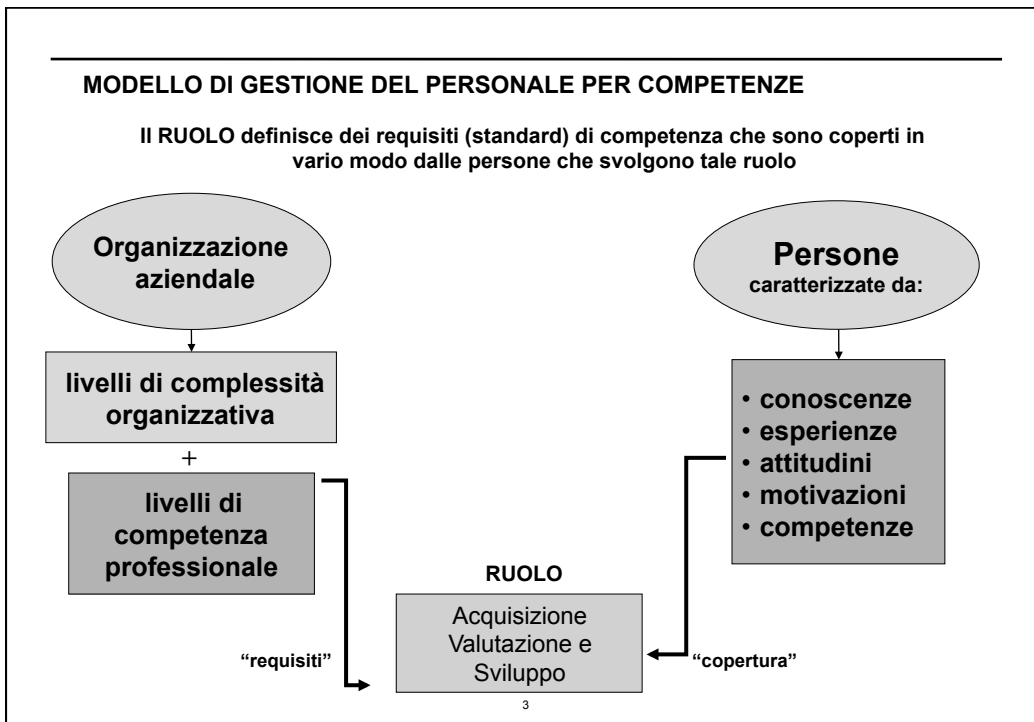
*Luciano Flor*  
Direttore Generale – APSS Trento

La Valutazione Professionale dei Medici  
Un contributo dalle aziende accreditate JCI  
Milano – 19 novembre 2010



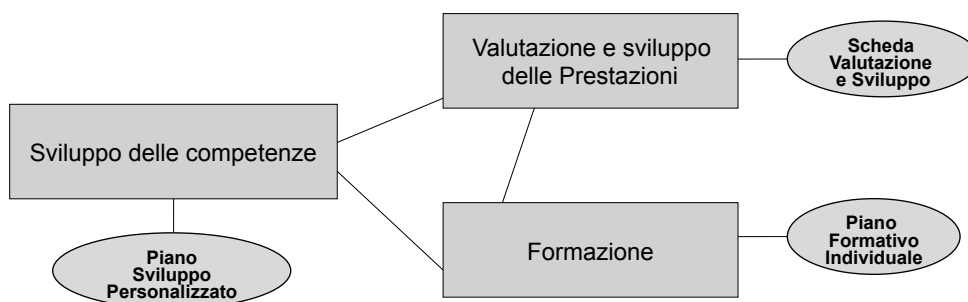
### APSS DI TRENTO IN SINTESI

- L' "Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari" (APSS), unica Azienda Sanitaria del Trentino, gestisce le attività sanitarie pubbliche nella Provincia Autonoma di Trento (520,000 residenti e oltre 30 milioni di presenze annue di turisti).
- Circa 8,000 dipendenti
- 760 medici di medicina generale e pediatri di libera scelta convenzionati
- 2 ospedali principali (hub) e 5 ospedali di distretto (spokes) con più di 1,700 posti letto; punti di erogazione ambulatoriale diffusi nel territorio con circa 2,600 agende di prenotazione
- Accordi con strutture ospedaliere ed ambulatoriali private (37) e con 52 residenze sanitarie assistenziali
- Bilancio di esercizio 2009: EUR 1.070 M; in equilibrio



## INTEGRAZIONE DEI PROCESSI DI VALUTAZIONE E SVILUPPO

Per assicurare la migliore copertura dei requisiti di ruolo da parte dei singoli professionisti è necessario allineare tre sistemi fortemente collegati



5

## VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI

Valutazione e sviluppo delle Prestazioni

Scheda Valutazione e Sviluppo

In APSS la valutazione e sviluppo delle prestazioni costituisce il principale elemento d'integrazione a livello di singolo professionista tra i processi di:

- sviluppo delle competenze, valutazione delle prestazioni e formazione

Le componenti del sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni di APSS sono:

- la **valutazione delle prestazioni** riferite all'anno precedente, sulla base dei risultati raggiunti
- le **motivazioni, le attese e l'orientamento di sviluppo** del valutato
- l'**assegnazione** degli **obiettivi/attività** principali per il nuovo anno (comprendenti anche le attività richieste per l'acquisizione di credenziali e il mantenimento/ sviluppo dei privilegi)
- le **azioni di sviluppo** e di **formazione individuale** (per il miglioramento delle prestazioni e per la crescita professionale) definite congiuntamente tra valutatore e valutato

6

---

## IL PUNTO DI PARTENZA: L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi servono a **focalizzare le persone** su ciò che permette di **aumentare le probabilità di conseguire i risultati attesi**



### Rilevanza e Priorità

Inoltre, nella definizione degli obiettivi, si considera:

- **fattibilità** (ciò su cui ogni singolo/gruppo di persone/UO può realmente incidere)
- **misurabilità** (in itinere e non solo a consuntivo)
- **specificità** (non troppo generici)
- **orientamento al miglioramento**

7

---

## GLI OBIETTIVI ANNUALI DEI PROFESSIONISTI

- **Gli obiettivi individuali e di miglioramento**, comprendono lo sviluppo/ mantenimento delle competenze professionali, sulla base delle credenziali possedute (abilitazioni, formazione, pratica ed esperienze) ed i privilegi (qualifiche) accordate ad ogni medico, in funzione del proprio ruolo
- Gli obiettivi assegnati formalmente all'inizio dell'anno sono soggetti ad un processo sistematico di valutazione da parte del responsabile (valutatore) e del nucleo di valutazione
- Il grado di raggiungimento degli obiettivi è documentato nel fascicolo del dipendente, consultabile a sistema
- La valutazione annuale concorre, nel caso dei dirigenti medici, alla valutazione di fine incarico, che coinvolge anche il collegio tecnico di valutazione

8

## Assegnazione obiettivi: caso applicativo – dirigenti medici

**SCHEDA BUDGET (MATRICE OBIETTIVI U.O.)**

Attività	Peso relativo	ROBERTO	ACHILLE	MAURIZIO	CLAUDIO	MARIO	NICHELE	ANDREA	PAOLO
Sviluppo ed armonizzazione del processo organizzativo	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Sicurezza negli ambienti di lavoro	10	10	20	10	10	10	10	10	10
Misure attive di governo nella Residenza Sanitaria Assistenziale	80	30	10	30	50	30	10	10	40
Migliorare l'organizzazione clinica e organizzativa	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

... Campio Scheda ...

**Nota: le informazioni non sono reali: è un esempio**

**PROFILO DI RUOLO**

Attività e comportamenti attesi (STD) da tutti quelli che svolgono il ruolo

**PROFILO PERSONALE**

Esperienze, conoscenze e privilegi (qualifiche) possedute

**PIANO DI SVILUPPO PERSONALE (PSP)  
E  
PIANO FORMATIVO INDIVIDUALE**

**Scheda di valutazione e sviluppo della prestazione medico X**

**Sezione 1 – OBIETTIVI DI U.O./SERVIZIO**

SEZIONE 1 - OBIETTIVI DI UO/SERVIZIO

<small>Informazioni prelevate da scheda di budget UO/Servizio</small>					
Cod.	Attività	Indicatori	Peso	RISULTATO RAGGIUNTO	SCHEDAZIONE (PUNTEGGIO ANNUO)

---

**Sezione 2 – OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

SEZIONE 2 - OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO <small>(confermatore/cont. indicatori di valutazione)</small>

## LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La valutazione annuale documenta:

- Il grado di raggiungimento degli obiettivi prestazionali specificatamente assegnati
- Il grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento (professionali, comportamentali..) che sono rivolti a conseguire una migliore copertura del proprio ruolo (ad es. la relazione con l'utenza, il miglioramento della qualità, la conoscenza del contesto...)
- L'apporto al conseguimento dei risultati dell'Unità Operativa nel suo complesso
- Le considerazioni / osservazioni del valutato rispetto all'anno trascorso e alla relativa valutazione

**ORIENTAMENTI, MOTIVAZIONI E PIANO DI SVILUPPO**

- Nel corso della valutazione sono raccolte e condivise anche:
  - le motivazioni, le attese e gli orientamenti di sviluppo del valutato rispetto al suo ruolo
  
- Che a loro volta, determinano:
  - La definizione di un **piano di formazione** e delle azioni di **sviluppo** per l'anno in avvio
  - la definizione di nuovi **obiettivi di miglioramento** per l'anno in avvio, soprattutto in termini di azioni possibili per il loro conseguimento

**Il colloquio annuale di valutazione e sviluppo: caso applicativo**

Valutazione di sintesi anno X-1 con commenti

DESCRIZIONE DELL'INTELLIGENZA PROFESSIONALE		VALUTAZIONE	
INDICATORI	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE	COMMENTI
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...

INDICATORI	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE	COMMENTI
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...

PILASTRI DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE E DI SVILUPPO PROFESSIONALE		
INDICAZIONE	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE
1	...	...
2	...	...

Sintesi anno x-1



ASSEGNAZIONE OBIETTIVI			
INDICAZIONE	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE	COMMENTI
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
5	...	...	...
6	...	...	...
7	...	...	...
8	...	...	...
9	...	...	...
10	...	...	...

Assegnazione obiettivi e discussione dei piani di azione anno X

Piano di formazione e sviluppo anno X

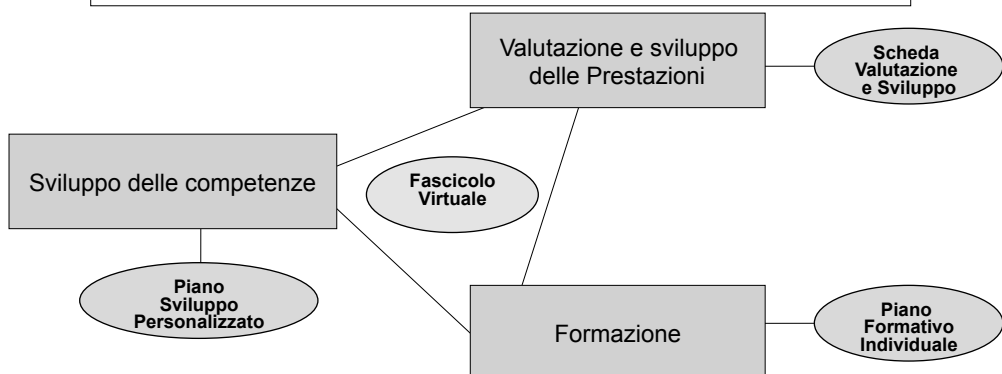
AZIONE DI SVILUPPO E FORMAZIONE INDIVIDUALE		
AZIONE DI SVILUPPO/FORMAZIONE INDIVIDUALE	FINALITA'	PRIORITA'

MOTIVAZIONI, ATTESE E ORIENTAMENTI DI SVILUPPO	
INDICAZIONE	DESCRIZIONE

Motivazioni, attese e orientamenti di sviluppo anno X

## IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE INFORMATIVA

Il **“fascicolo virtuale del dipendente”** è lo strumento online che contiene tutte le informazioni relative al dipendente e il suo *ruolo*, compreso le competenze o *credenziali* possedute (abilitazione, formazione, pratica ed esperienze) e le rispettive qualifiche o *privilegi*, basati sulla valutazione delle credenziali e della performance



13

## Fascicolo Virtuale – pagina di accesso



Un'unica pagina di accesso con diversi collegamenti

Punto unico di accesso alla storia del dipendente, sia da parte del dipendente stesso che del suo responsabile

14

### Fascicolo Virtuale – profilo di ruolo e delle competenze

**Profilo:** COORD

**Tipo profilo:** APSS\_CAT2 - APSS Categoria - sanitario

**Descrizione:** COORDINATORE - sanitario

**Proprietario:** [ ]

**Base salariale:** Obiettivo di ruolo del COORDINATORE INFERMIERISTICO - Garantisce una qualità assistenziale e rispondenti ai obiettivi dell'Unità Operativa a [ ]

**Uovo profilo:** Finalità impiego

**Altre note profilo:** [ ]

ID	Unità di attività	Effettiva Data	Descrizione Unità di attività	Eventi
002_COM	COORD - La qualità	01/01/1901	Garantisce la qualità dell'assistenza, delle prestazioni, degli interventi	Eventi
003_COM	COORD - La sicurezza	01/01/1901	Identificare e applicare standard per la sicurezza del personale e del paziente	Eventi
004_COM	COORD - Relazioni con gli utenti	01/01/1901	Garantisce i rapporti con gli utenti	Eventi

15

### Il profilo di Ruolo del Direttore di U.O. – caso applicativo

Macro area di attività: **STRATEGIE E POLITICHE**

- A1. Sviluppare una comprensione del contesto esterno e interno
- A2. Contribuire alla definizione e all'implementazione delle politiche e strategie aziendali
- A3. Concordare e raggiungere gli obiettivi

Macro area di attività: **LEADERSHIP**

- B1. Promuovere la cultura aziendale e la diversità
- B2. Creare una cultura di squadra
- B3. Prendere decisioni e risolvere problemi
- B4. Promuovere il miglioramento continuo
- B5. Gestire i conflitti
- B6. Condurre riunioni
- B7. Rispondere della tua responsabilità legale
- B8. Gestire il tuo sviluppo professionale

Macro area di attività: **GESTIONE DEL PERSONALE**

- C1. Gestire le performance delle persone
- C2. Gestire lo sviluppo delle persone

Macro area di attività: **PARTNERSHIP E RISORSE**

- D1. Gestire rapporti con altri professionisti, esterni alla tua UO/Servizio
- D2. Gestire rapporti con dei partner esterni
- D3. Selezionare e acquisire nuove tecnologie sanitarie
- D4. Gestire le risorse materiali assegnate
- D5. Attivarsi per reperire risorse aggiuntive dall'esterno

Macro area di attività: **PROCESSI ASSISTENZIALI**

- E1. Esercitare il ruolo clinico-professionale di Direttore di Struttura Complessa
- E2. Gestire i servizi della tua UO/Servizio
- E3. Promuovere la sicurezza
- E4. Responsabilizzare gli utenti nella propria cura
- E5. Promuovere la ricerca e l'innovazione

16



### Dettaglio del profilo di Ruolo del Direttore di U.O.


#### E3. Promuovere la sicurezza

**Comportamenti:**

- informarsi sui requisiti legali e organizzativi per la sicurezza del personale, dei pazienti e del pubblico rilevanti nella tua UO/Servizio
- pianificare e riflettere anticipatamente sui rischi presenti o potenziali della tua UO/Servizio
- comunicare ad ogni membro della tua squadra l'importanza della sicurezza ed il suo ruolo e responsabilità nel garantire la sicurezza
- nominare una persona responsabile per la valutazione e minimizzazione dei rischi alla sicurezza nella UO/Servizio
- confrontarti periodicamente e formalmente con la persona responsabile per assicurarti che i rischi siano sotto controllo, le procedure siano state seguite e per discutere rischi emergenti
- analizzare i casi di mancanza di sicurezza e/o vicini alla mancanza di sicurezza, imparare e condividere le lezioni apprese dall'esperienza
- indicare alle persone competenti situazioni rischiose o potenziali, anche oltre la tua stretta area di competenza

<p><b>Conoscenze:</b></p> <p><u>Generiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodi e tecniche di valutazione</li> <li>• metodi e tecniche di prioritizzazione</li> <li>• metodi e tecniche di monitoraggio</li> <li>• metodi e tecniche per sviluppare e usare obiettivi e indicatori di risultato</li> <li>• metodi e tecniche di delega</li> </ul> <p><u>Di contesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodo di segnalazione degli errori e quasi errori</li> <li>• utilizzo dei DPI</li> <li>• formazione sulla prevenzione dei rischi</li> </ul> <p><u>Di disciplina:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• normativa sulla sicurezza specifica per la propria UO/Servizio</li> <li>• provvedimenti necessari a minimizzare i rischi professionali, per i pazienti e per l'ambiente</li> </ul>	<p><b>Capacità:</b></p> <p><u>Attenzione ai risultati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorda in modo chiaro le responsabilità degli altri</li> <li>• controlla l'impegno delle persone nello svolgimento del loro ruolo</li> </ul> <p><u>Capacità decisionale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica tutti gli elementi di una situazione e capisce i collegamenti reciproci</li> <li>• identifica le implicazioni e le conseguenze di una situazione</li> <li>• usa la propria esperienza e quella di altri per capire una situazione</li> <li>• identifica la struttura o il significato di eventi e di dati che non sono chiaramente collegati</li> <li>• produce e valuta soluzioni diverse prima di prendere una decisione</li> <li>• prende delle decisioni tempestive realistiche per la situazione specifica</li> </ul> <p><u>Comunicazione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• presenta le informazioni in modo chiaro, conciso, preciso e in modo da facilitare la comprensione</li> <li>• verifica la comprensione da parte degli interlocutori facendo domande e interpretandone le manifestazioni non verbali</li> <li>• tiene informati gli interlocutori sui programmi e gli sviluppi</li> </ul> <p style="text-align: right;">17</p>
--	--

### Fascicolo Virtuale – valutazione dei dipendenti



**Documenti valutazione prestazioni correnti**

ROSSI PAOLO

Di seguito sono elencati i documenti valutazione prestazioni correnti.

Tipologia documento	Data inizio	Data fine	Titolo impiego	Personalità	Totale	Stato	Fase	Manager
Documenti valutazioni	01/06/2009	31/12/2009	COORDINATORE INFERMIERISTICO-OSTETRA			In corso	Assegnazione obiettivi	IMPERADORE FERDINANDO

Schede di valutazione dell'anno in corso

**Storico documenti valutazione prestazioni**

ROSSI PAOLO

Di seguito è riportato l'elenco dei documenti valutazione prestazioni completati e annullati dall'utente.

Storia valutazioni precedenti

## Valutazione dei dirigenti medici – casi applicativi

Esempio obiettivo di miglioramento della qualità

**Sezione 1 - Obiettivi U.O./Servizio**

**Sezione 2 - Obiettivi di miglioramento**

**Partecipare al miglioramento continuo**

**Descrizione:** Proporre in modo proattivo nuove soluzioni operative sui metodi e sui processi, imparando dagli errori e dalle evidenze operative

**Risultato atteso:** Coordinare l'audit per il monitoraggio delle cartelle cliniche nel proprio reparto

**Risultato conseguito - Obiettivi di miglioramento**

**Annotazioni:** Tutti gli audit previsti dalla direzione medica dell'ospedale sono stati eseguiti nei tempi richiesti, la documentazione è stata resa disponibile secondo i formati previsti nella cartella condivisa  
\\AziendaOspedale Trento\UCI\_QUALITA

**Storico documenti valutazione prestazioni**

ROSSI PAOLO

Di seguito è riportato l'elenco dei documenti valutazione prestazioni completati e annullati dall'utente.

Es. obiettivo di miglioramento competenze professionali

**Sezione 2 - Obiettivi di miglioramento**

**Sviluppare le competenze professionali specifiche**

**Descrizione:** Realizzare le attività secondo con gli standard di qualità e di quantità definiti dai privilegi accordati

**Risultato atteso:** 150 ITA/SOB - II OPERATORE  
50 ITV/PL - II OPERATORE  
30 CHIRON - II OPERATORE  
300 I/V.G. - I OPERATORE  
200 ISTEROSCOPIA - I OPERATORE

**Risultato conseguito - Obiettivi di miglioramento**

**Annotazioni:** I livelli di attività richiesti per il mantenimento dei privilegi sono stati effettivamente realizzati, come da documentazione di reparto (SIO - REGISTRO OPERATORIO INFORMATIZZATO)

## Fascicolo Virtuale – profilo personale

Fascicolo virtuale dipendente

- Dati personali
  - Carri personali
  - Resilogo del servizio
  - Indirizzo abitazione/facoltà
  - Numero di telefono
  - Contatti di emergenza
- Curriculum**
  - Profilo personale
- Esenzione
  - Piano tariffario individuale
- Validazione
  - Documenti prestazioni conetti
  - Storico documenti prestazioni
- Subsegno
  - Documenti sviluppo conetti
  - Storico documenti sviluppo
- Richieste part time
  - Richiesta Part Time
- Richieste mobilità

**Dettagli profilo** [Modifica profilo](#)

Il profilo visualizza le capacità, le competenze e le competenze riconosciute. Navigare utilizzando i collegamenti presenti nell'area attuale. Utilizzare l'elenco a discesa Azione profilo per visualizzare il proprio profilo con una data riferimento diversa.

Data INZ: 10/11/2010

Descrizione:

Attività: Ripiego delle esperienze (CV breve)

Azione profilo:

Competenze: **Esperienza Professionale Istruzione e Abilitati Esenzione Qualifiche e Credenziali Pubblicazioni**

Aggiungere nuove competenze nella griglia sottostante. Per modificare una competenza, fare clic sul nome corrispondente.

Non ci sono valori per Competenze in questo profilo. Aggiungerne se necessario.

Competenze: **Esperienza Professionale Istruzione e Abilitati Esenzione Qualifiche e Credenziali Pubblicazioni**

Il profilo personale documenta il "curriculum professionale" del dipendente:

- **Credenziali:**
  - Livelli di competenza posseduti
  - Esperienze
  - Istruzione e abilitazioni
  - Formazione
  - Pubblicazioni
- **Privilegi** – tipo di prestazioni che si possono fare e quantità che si devono fare per mantenerli



---

## CONCLUSIONI

- La valutazione e lo sviluppo dei professionisti è centrale per il miglioramento della qualità
- Il nuovo modello di valutazione e sviluppo delle prestazioni di APSS ha spostato l'attenzione sull'individuo, il suo ruolo e lo sviluppo delle relative competenze
- L'applicazione sistematica del modello richiede l'adesione e l'impegno di tutti i professionisti (valutati e valutatori), che sono i primi attori del processo
- Il riallineamento delle diverse componenti del sistema comporta un'attività prolungata di gestione del cambiamento per assicurare la piena realizzazione dei benefici attesi