

## LA VALUTAZIONE PROFESSIONALE DEI MEDICI

*Un contributo dalle aziende accreditate JCI*

**Milano - 19 novembre 2010**

### *Programma dell'incontro*

- **Giovanni Valotti** (SDA Bocconi) La valutazione nel sistema pubblico: idee, prassi e proposte
- **Carlo Ramponi** (JCI) Esperienze e prassi di valutazione: la necessità di una svolta
- **Massimiliano Raponi** (Ospedale Bambin Gesù) Esperienza del network JCI
- **William J. Kragness**, (JCI), Esperienze di valutazione dei professionisti
- **Le Regioni**: Cosa si sta progettando per il futuro, il contributo di alcune regioni italiane
- **Luciano Flor** (Santa Chiara Trento): I privilegi nei processi di valutazione dei professionisti
- **Antonello Zangrandi** (Progea) Una proposta per azzerare l'impatto burocratico della valutazione

### *Antonello Zangrandi*

#### *Introduzione*

Uno dei temi fondamentali nella logica di Joint Commission è la valutazione dei professionisti: esistono diversi standard, intesi come comportamenti organizzativi attesi, che si occupano del tema della valutazione dei professionisti. Il tema, in Italia, è oggetto di discussione anche per merito del ministro Brunetta, che ha introdotto, con la legge 150, il tema della valutazione nella Pubblica Amministrazione.

La valutazione è il modo normale per poter operare verso il miglioramento ("se non si valuta non si può migliorare"). Il tema della valutazione affrontato dalle aziende JCI può essere portato come esempio nel nostro paese per le aziende sanitarie che dall'anno prossimo devono sviluppare un sistema di valutazione interno della classe medica. Una delle criticità maggiori, nell'inserimento del processo valutativo all'interno delle realtà sanitarie, è fare attenzione che tale processo non sia visto come un mero processo burocratico, un elemento sovrastrutturale, un processo in più da svolgere che non incide concretamente sui processi di lavoro. Questo renderebbe inutile l'elemento caratterizzante della valutazione che è quella di fungere da elemento di miglioramento.

Un elemento di ulteriore complessità è la differenza esistente tra i dirigenti del settore pubblico in generale e i medici che dal punto di vista contrattuale risultano come dirigenti, e la differenza di attività tra queste due tipologie di dirigenti rende necessario che le regioni e i singoli ospedali mettano in piedi dei sistemi di valutazione che tengano conto degli aspetti professionali e quindi non siano standardizzati correndo il rischio di ritornare a un'accezione burocratica del processo valutativo. L'utilizzo delle pagelline come strumento di valutazione dell'agire non sono così espressive né utili per la valutazione ma bisogna che il sistema valutativo entri nel cuore del sistema e dei processi, ed è questo uno degli obiettivi principali che bisogna porsi.

Ci siamo trovati oggi per iniziare un lavoro comune su questi temi, confrontandoci con chi, come Joint Commission, ha esperienza pluriennale e con chi, come le Regioni o alcune aziende, sta iniziando a metterci mano. Buon lavoro a tutti.

**Giovanni Valotti**

***La Valutazione nel sistema pubblico: idee, prassi e proposte***

La legge di riforma legge 150/09, la legge Brunetta, ha introdotto per la prima volta nelle Amministrazioni Pubbliche italiane il tema della **Performance**. La performance diventa tema dominante nelle agende delle organizzazioni pubbliche. Il concetto di performance viene in questa legge inteso come un mix tra competenze e motivazione.

La legge si fonda su tre pilastri fondamentali:

1. Misurazione e Valutazione: Un sistema di valutazione efficiente deve essere accompagnato da un puntuale sistema che permetta di misurare i risultati ottenuti. Uno dei limiti di diversi sistemi di valutazione applicati finora risiede proprio nella debolezza dei sistemi di misurazione su cui si fondavano.
2. Trasparenza: è l'aspetto obbligatorio che riguarda le amministrazioni pubbliche di qualunque settore. Questo è forse l'aspetto più innovativo della riforma, anche se vi è stata la tendenza, soprattutto da parte delle organizzazioni pubbliche, a enfatizzare esclusivamente l'aspetto di pubblicazione dei CV e delle retribuzioni dei dirigenti, a discapito dell'aspetto fondamentale, vale a dire la pubblicazione dei dati relativi alle performance aziendali e alla pratica di benchmarking.
3. A ciò si aggiunge un ulteriore ostacolo, cioè la difficoltà a trovare indicatori adeguati: molti indici di performance possono essere infatti interpretati in modo non univoco (ad esempio nel caso della sanità, la lunghezza delle liste di attesa può indicare sia una lentezza cronica della macchina organizzativa oppure un'elevata richiesta di prestazioni).
4. Meritocrazia: rientra tale termine all'interno del settore pubblico, sempre tacciato di essere poco meritocratico; il problema si pone non sulla validità o meno del sistema meritocratico quanto su come riuscire a premiare i meriti. La meritocrazia viene declinata come quel collegamento tra i sistemi premianti e le performance realizzate.

In Italia i sistemi di valutazione delle performance hanno raggiunto un livello di evoluzione diverso a seconda delle aree geografiche o dei comparti della pubblica amministrazione nei quali sono applicati. Esiste anche un diverso sviluppo all'interno delle medesime aziende: infatti, i sistemi di valutazione organizzativa si presentano molto evoluti e ben integrati all'interno dell'organizzazione, mentre, i sistemi di valutazione individuale sono poco sviluppati e svolgono spesso un ruolo formale o comunque poco efficace.

Una ricerca dell'Università Bocconi ha preso in esame le valutazioni individuali di 20.000 dipendenti pubblici; il risultato emerso da tale ricerca è che oltre il 95% dei 20.000 dipendenti aveva raggiunto un livello di performance molto alto, posizionandosi nella fascia di valutazione più alta, cioè, quella che raggruppava i dipendenti che avessero raggiunto una quota dei loro obiettivi compresa tra il 95% e il 100%.

La scarsa evoluzione dei meccanismi di valutazione individuale non è interamente attribuibile alle caratteristiche intrinseche del modello, ma ha influito sulla loro diffusione la presenza di una serie di problematiche, che ne hanno rallentato lo sviluppo e limitato l'impatto nelle politiche aziendali. In particolare alcune di queste problematiche sono:

- La loro stretta correlazione con i meccanismi di incentivazione monetaria: spesso i sistemi di valutazione sono stati visti come la soluzione al problema della distribuzione della retribuzione di risultato. In molte organizzazioni si è scelto di utilizzare la retribuzione di risultato per mantenere il potere d'acquisto dei salari, dimenticando che tale compito deve essere svolto

dai CCNL. Alcune organizzazioni hanno addirittura collegato i meccanismi di retribuzione di risultato alla mera presenza del dipendente/dirigente; questa scelta risulta essere totalmente priva di valore incentivante, a meno che non sia utilizzata per combattere l'assenteismo.

- La carenza di preparazione dei valutatori: la ricerca continua di oggettività nella valutazione ha portato alla formulazione di meccanismi sempre più complessi. I sistemi di valutazione evoluti invece richiedono uno sforzo di enorme soggettività da parte dei valutatori; proprio questa paura verso l'aspetto soggettivo crea un'incompetenza dei nostri valutatori e un'involuzione dei sistemi valutativi.
- Una forte opposizione del mondo sindacale: il mondo sindacale si è fortemente opposto a tale riforma, in nome di un malinteso egualitarismo che, in realtà, finisce solo per danneggiare il dipendente pubblico
- L'arretratezza delle metodologie di strutturazione dei sistemi di valutazione: secondo un'analisi OCSE i sistemi di valutazione in Italia, nel settore pubblico, risultano essere abbondantemente sotto la media degli altri paesi.

La situazione descritta evidenzia un ritardo strutturale del nostro paese in tema di valutazione individuale. L'input verso una nuova fase di sviluppo di questi strumenti però è forte e proviene proprio dai lavoratori del settore pubblico italiano, i quali richiedono sempre più che le organizzazioni creino sistemi di valutazione equi e accompagnino meglio le persone nel loro percorso di sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione.

L'inserimento dei sistemi di valutazione individuale non deve essere l'ennesimo strumento burocratico, da applicare per risultare formalmente aderenti alla normativa; esso deve penetrare all'interno dell'azione dell'organizzazione e integrarsi nella cultura aziendale. A tal fine è necessario che il sistema raggiunga tre obiettivi fondamentali:

1. Inserirsi nelle people strategy aziendali: bisogna che i sistemi di valutazione colmino il deficit di collegamento tra le politiche strategiche aziendali e le politiche del personale, permettendo che nelle organizzazioni si sviluppi una politica di gestione delle risorse umane capace di valorizzare e sviluppare il valore del capitale umano all'interno dell'azienda.
2. Superare il problema della progettazione dei sistemi di valutazione, progettando i sistemi rispondendo ad alcune semplici domande: perché valutiamo? Quali sono gli obiettivi della valutazione? Come valutiamo? Cosa valutiamo? Chi valuta? Con quali metodi?
3. Dotarsi di un sistema realmente premiante: nell'azienda c'è necessità di distinguere il sistema di valutazione da quello premiante, ma anche che di correlare in modo forte questi due sistemi. Molto spesso l'incentivo monetario è fuorviante o ininfluenza, date le poche risorse a disposizione, nell'indirizzare l'azione del dipendente: possono risultare di maggiore impatto politiche premianti che prescindano da premi monetari ma si concentrino su riconoscimenti aziendali e organizzativi.

Nelle organizzazioni professionali la competenza è la risorsa chiave, cioè il vantaggio competitivo, e proprio su questo devono investire le politiche aziendali: attirare competenze o crearle al proprio interno.

Il tema della valutazione delle competenze è critico e indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un valido strumento di valutazione delle competenze deve saper collegare il risultato raggiunto e il ruolo ricoperto dal professionista all'interno dell'organizzazione. Una differenziazione delle competenze richiede a monte un processo aziendale che evidenzi per ogni singolo ruolo organizzativo quali siano le competenze minime necessarie e valuti quali sono realmente in possesso del professionista e quali invece ancora da migliorare. Nel settore sanitario questo compito è svolto dai collegi tecnici, anche se con risultati non sempre soddisfacenti.

Nell'applicazione dei sistemi valutativi, all'interno delle organizzazioni sanitarie, bisogna tener conto che la valutazione di un medico è estremamente più complessa rispetto a quella di un

normale dirigente pubblico, e proprio per questo necessita un investimento maggiore, da parte dell'azienda, su questi strumenti.

Nel campo medico possiamo definire alcuni obiettivi che uno strumento di valutazione ben strutturato dovrebbe prefissarsi di raggiungere:

- Fornire ai medici un quadro generale delle competenze da loro detenute e quelle acquisite durante il loro percorso di carriera
- I numeri delle performance storiche del singolo medico
- Una fotografia del percorso di carriera futuro del medico (che livello di specializzazione ha raggiunto e dove sarebbe auspicabile potesse arrivare )
- Il gap di competenze tecniche da colmare (knowledge management)
- La condivisione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione tra i singoli professionisti (knowledge transfer).

Un aspetto importante, da tenere in considerazione, è la difficoltà nell'applicazione di modelli e strumenti da altri paesi; il contesto italiano è notevolmente differente dal resto del mondo e bisogna che i sistemi si adattino alle caratteristiche di tale contesto (meccanismi di accesso alle professioni, mercato del lavoro, bassa mobilità delle professioni, "illicenziabilità " dei medici nel nostro paese).

In conclusione il processo di valutazione è condizione fondamentale per lo sviluppo delle competenze, che a loro volta influiscono sulla motivazione dei professionisti. Professionisti competenti e motivati sono la base per il miglioramento delle performance dell'azienda. Proprio la qualità delle competenze e la capacità di svilupparle sono uno degli oggetti di valutazione indicati dalla riforma.

L'importanza dello sviluppo di sistemi di valutazione individuale risulta quindi essere punto di convergenza, tra gli interessi dei professionisti e delle aziende, oltre ad essere un momento di miglioramento della sicurezza per i principali stakeholders del sistema sanitario: noi, i pazienti.

***Antonello Zangrandi***

***Una proposta***

Il sistema di valutazione può essere un sistema molto efficace per indirizzare l'organizzazione, singole parti, specifici professionisti.

Uno dei rischi più rilevanti è che la valutazione diventi un sistema burocratico, cioè un sistema che ha come obiettivo la forma e non la sostanza, i compiti e non gli effettivi comportamenti, i criteri astratti e non i risultati conseguiti. Ancora maggiore è il rischio che si investa in un sistema che non produce nessun risultato, solo qualche conflitto e una forte indifferenza.

La proposta che Progea ha messo a punto ha come centro di riferimento questo aspetto: individuare un valutazione utile ad indirizzare i comportamenti verso gli obiettivi definiti dalla direzione strategica. Un sistema per ricercare in tutta l'organizzazione una coerenza tra finalità e comportamenti, tra obiettivi da raggiungere e azioni poste in essere.

Certo la valutazione dei professionisti che operano nel pubblico nel nostro Paese non è al centro dell'attenzione, è anche mal sopportata (ci sono più norme di salvaguardia che di promozione della valutazione), ma rappresenta un fondamentale strumento per indirizzare i comportamenti effettivi e

per far crescere competenze e capacità in modo ordinato rispetto agli obiettivi aziendali e non in conflitto con questi.

Ora la norma apre una reale possibilità, uno spazio in cui si possono sviluppare esperienze effettive di valutazione orientate a generare comportamenti virtuosi collegati agli obiettivi organizzativi.

In questo sicuramento la normativa attuale genera una reale possibilità di azione: al management la possibilità di approfittarne!

Progea ha sviluppato un metodo di valutazione basato sulle competenze professionali e su una sistematica valutazione in grado di generare una continua tensione organizzativa al miglioramento.

In questa direzione la scheda di valutazione allegata (vedi allegato ...) mette in luce i tre tipi contenuti della valutazione:

- I risultati in termini “gestionali”, come ad esempio lo sforzo per coprire tutti i turni oppure per aumentare la produzione delle sale operatorie o ancora la riduzione delle liste di attesa (solo per fare qualche esempio);
- I comportamenti organizzativi, cioè la partecipazione alla vita della unità organizzativa, del dipartimento e dell'ospedale. La partecipazione a progetti comuni, la disponibilità a cambiamenti organizzativi (piccoli come l'orario o grandi come le attività svolte);
- Le competenze specifiche e le concrete modalità di sviluppo professionale. Cioè si vuole valutare la professionalità del medico nello svolgimento della sua particolare attività, le sue abilità, le sue conoscenze.

Il medico del servizio sanitario nazionale è sì un dirigente, ma un dirigente del tutto peculiare, dove il contenuto specifico professionale, nella grande maggioranza dei casi, è elemento qualificante. Un chirurgo, un internista, un medico di laboratorio se non hanno responsabilità gestionali vedono tutta la loro responsabilità legata ai casi trattati e allo specifico contenuto professionale.

Peraltro il miglioramento delle competenze specifiche non può essere lasciato solo alla responsabilità del singolo, l'organizzazione ha una vera e propria responsabilità di fornire servizi ad elevata qualificazione professionale e perciò deve essere in grado di generare le condizioni per uno sviluppo di una professionalità o eventualmente per una sua correzione.

Con il sistema di valutazione tutto questo si può fare, si possono sviluppare sistemi organizzativi di valutazione che riducono l'autoreferenzialità dei singoli soggetti e, pur nel rispetto delle competenze professionali.

Sistemi di valutazione gestionali, di comportamenti e professionali devono convivere, non solo perché i risultati sono determinati da tutti e tre questi aspetti, ma anche perché le interrelazioni sono numerose e questi tre elementi sono il reale modo per influenzare i comportamenti di ciascuno.

Ma come valutare questi tre aspetti?

Il primo aspetto appare quello più semplice da misurare: i contenuti gestionali sono ben rappresentati dagli obiettivi gestionali. Occorre definire obiettivi gestionali specifici per ciascun professionista? Non necessariamente. Gli obiettivi possono essere condivisi da più professionisti.



Anzi in molti casi questo rappresenta un buon incentivo a lavorare in squadra, a realizzare delle politiche condivise.

Forse più complesso appare il processo di valutazione dei comportamenti e dello sviluppo professionale, ma la stessa logica degli obiettivi può essere d'aiuto.

Infatti è possibile realizzare una metodologia che permetta di definire obiettivi semplici sia di comportamento che di sviluppo professionale. Alcune esperienze che evidenziano item "predefiniti" e "chiusi" per la valutazione appaiono più come "pagelle" che come meccanismi di valutazione positivi per indirizzare i comportamenti dei singoli verso obiettivi organizzativi complessi.

Occorre fare lo sforzo di tradurre i comportamenti necessari in obiettivi valutabili in modo il meno soggettivo possibile.

Chiedere ad esempio, come alcune schede di valutazione richiedono, se il medico è disponibile ai cambiamenti, con un punteggio da uno a cinque, non solo è generico, non è chiaro a cosa si riferisce, ma anche molto soggettivo nella valutazione. Molto meglio ad esempio definire un obiettivo di cambiamento specifico (ad esempio rivedere i turni, oppure le modalità in essere di continuità assistenziale) e poi valutare il suo reale impegno: ciò genera una minore soggettività di giudizio e nel contempo una maggiore aderenza delle richieste agli obiettivi dell'organizzazione.

Anche sugli aspetti professionali appare altrettanto importante sviluppare un metodo basato sugli obiettivi professionali di sviluppo. In questo caso l'applicazione dei privilegi, metodo proposto da Joint Commission International, è sicuramente un utile punto di partenza. Schede che mettono in evidenza conoscenze hanno utilità limitata e spesso "fuori dai contenuti professionali", occorre ipotizzare obiettivi collegati alla natura delle attività svolte mettendo in luce sviluppi professionali adeguati agli obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere. Primi tentativi in questa direzione sono la programmazione di specifici interventi formativi e di tutoring, l'aggiornamento professionale, la formazione continua. Ma è anche necessario iniziare a raccogliere dati sulle attività svolte, così da individuare specifici obiettivi per ciascun professionisti che valorizza il suo sentiero di crescita professionale.

Nella scheda allegata alcuni esempi tratti da un'esperienza in atto in un ospedale lombardo.

In questa direzione un elemento appare fondamentale e determinante per uno sviluppo non burocratico della valutazione: le capacità di leadership. Se la valutazione non è un percorso burocratico ma professionale è necessario che a gestirlo ci siano delle persone che sanno che il miglioramento delle performance passa innanzi tutto dal "tirare fuori il meglio" da ciascuno, che sanno perciò tradurre in modo efficace gli obiettivi generali in obiettivi di ciascuno. Nelle esperienze che in questi anni abbiamo realizzato come Progea è sempre più evidente: la leadership è elemento che fa la differenza!