



***. La valutazione individuale del Medico  
Ospedaliero: l'esperienza del  
Policlinico S. Orsola-Malpighi***

***MASSIMO LAUS (BOLOGNA)***

## La valutazione individuale dei Medici :



Tema importante per i Direttori di Struttura Complessa o di SSD, come valutatori per riconoscere e premiare l' impegno dei Medici della struttura , e come valutati nelle verifiche periodiche e nella valutazione di fine incarico

## **Le Posizioni e la Valutazioni individuali dei Medici :**



- .Danno un senso al D.lgs 502 /1992 (ruolo unico e **incarichi dirigenziali**, non più **Primario, Aiuto, Assistente del 1938**).**
- .Corrispondono a quanto previsto dal **CCNL/2008 art 9 ,c.1****
- . Assolvono alle richieste Dlgs del **27/10/2009 n. 150 (c.d. Decreto Brunetta)** che impone la valutazione dell' **attività individuale** dei Medici**

# LE SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL S.ORSOLA-MALPIGHI



- . Limite delle attuali schede di valutazione è l'uso di indicatori non misurabili
- . Indicatori come: capacità di integrazione, autonomia e responsabilità, flessibilità ...impediscono una valutazione oggettiva, necessaria per l'equità della valutazione, la condivisione del valutato, la definizione di obiettivi di mandato e di risultato .

E' necessario utilizzare indicatori misurabili e chiare fonti di acquisizione dei dati.

# VALUTAZIONE DEL DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA



**Dal 1993** i Direttori di struttura complessa vengono valutati su **elementi manageriali**, quali utilizzazione delle **risorse**, e **gestionali**; il **CCNL del 2008** prevede anche la valutazione delle **capacità professionali**

# OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA



**Efficacia, efficienza e  
qualità delle cure**

*Indicatori di performance:*

-**Revisioni chirurgiche per fallimento  
delle protesi articolari: < % media  
regionale (fonte: RIPO)**

-**Complicazioni generali e locali della  
chirurgia maggiore: < % media  
regionale (fonte: RIPO)**

**Uso appropriato delle  
risorse**

-**Rispetto dei tetti di spesa negoziati  
in relazione all'utilizzo delle  
tecnologie ad alto costo:  $\leq$  % 2%  
(Controllo di gestione e sistema  
informativo)**

# OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA



Attività chirurgica di UO e personale

*Indicatori di performance:*

-Almeno 500 interventi di chirurgia “maggiore” nell’Unità Operativa (Ormawin);

-Almeno 150 interventi di chirurgia “maggiore” del Direttore come 1° operatore (Ormawin)

Obiettivi di budget

> 90% raggiungimento degli obiettivi di budget annuali (Controllo di gestione e sistema informativo)

# OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA



Sicurezza dei pazienti e degli operatori; gestione del rischio clinico

## *Indicatori di performance:*

- **Almeno 90%** applicazione linee guida antibiotico profilassi in chirurgia (**Farmacia clinica**)

- Applicazione 100% dei protocolli per la profilassi antitromboembolica (**Governo clinico**)

- Partecipazione  $\geq 80\%$  eventi formativi aziendali sul rischio clinico (**Settore Formazione**)

# **OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA**



## *Indicatori di performance*

**Sviluppo di percorsi  
diagnostico terapeutici e  
assistenziali**

**Percorso del paziente fratturato del  
femore prossimale (intervento entro  
le 48 ore) >%Media Regionale  
(Governo clinico/ NVA)**

**Integrazione  
medici/infermieri (processo  
assistenziale;  
umanizzazione delle cure )**

**-Percorso pre-ricovero con degenza  
media preoperatoria < 1,5 gg  
(Controllo di gestione e sistema  
informativo)**

**-Scheda di terapia (verbali DAI)**

**-Applicazione legge 38/2010  
(Governo clinico)**

# **OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA**



**Comunicazione con pazienti, familiari, Medici di MG, del territorio e di altre strutture ospedaliere**

## ***Indicatori di performance***

**% lettere di dimissione informatizzata e comunicazioni al MMG ( progetto SOLE): % $\geq$  media aziendale  
**(Controllo di gestione e sistema informativo)****

**Attività di formazione per gli Studenti e Medici in formazione specialistica**

**N. di studenti tirocinanti (Scuola di Medicina)**

**Almeno 13% di interventi chirurgici effettuati da Medici in formazione specialistica come primo operatore  
**(Ormawin)****

# **OBIETTIVI E INDICATORI DIRETTORE UO ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA**



**Liste di attesa**

*Indicatori di performance*

**% di interventi eseguiti nei tempi definiti dalla Regione:**

**≥80% protesi d'anca e di ginocchio entro sei mesi (S. informativo)**

**Partecipare alle attività del DAI**

**Almeno 80 % di presenza alle riunioni del Comitato direttivo del Dipartimento (Verbali)**

# **OBIETTIVI E INDICATORI DR. V.B.(POSIZIONE INIZIALE) A) *CLINICO-GESTIONALI***



Gestire correttamente ed efficacemente i processi assistenziali

## *Indicatori di performance*

$\leq 2\%$ . codifiche errate o incomplete alla dimissione (**S. informativo**)

SICHER: compilazione **95%** degli interventi sorvegliati alla dimissione (**S. informativo**)

Dispositivi impiantabili **100%** segnalazioni (**Farmacia**)

Gestione TIPO **>80%** riunioni preliminari prenotazione TIPO

Consensi : **100%** manutenzione consensi (**Professionista**)

# OBIETTIVI E INDICATORI DR. V.B.

## A) CLINICO-GESTIONALI



-Contribuire alla realizzazione degli obiettivi generali assegnati all'Unità operativa

-Usare in modo appropriato le risorse e tecnologie sanitarie affidategli

-Sicurezza

### *Indicatori di performance*

Chirurgia maggiore:almeno 5 interventi/anno

Chirurgia media :almeno 30 interventi/anno

Chirurgia endoscopica: almeno 5 interventi/anno (**Ormawin**)

Redazioni incomplete/errate Moduli AD  $\leq 2\%$  (**S. informativo**)

-Partecipazione eventi rischio clinico ( $>70\%$ ) (**Settore aggiornamento**)

# **OBIETTIVI E INDICATORI DR. V.B.**

## **B) SVILUPPO PROFESSIONALE , FORMAZIONE , RICERCA**



**Formazione degli  
Studenti e dei Medici  
in formazione  
specialistica**

*Indicatori di performance*

**-Almeno 5 interventi/ anno  
come tutor( **Ormawin**)**

**Attività scientifica**

**-Pubblicazioni: almeno 1/anno  
(con I.F., recensite index  
medicus, non recensite)  
(**Professionista**)**

**-Relazioni a congressi  
internazionali, nazionali,  
regionali: almeno 1/anno  
(**Professionista**)**

# OBIETTIVI E INDICATORI DR. V.B.

## C) **ORGANIZZATIVO COMPORTAMENTALE**



### *Indicatori di performance*

-Relazione con i colleghi

-Scambi di servizi con i colleghi (**Professionista**)

-Orientamento ai bisogni dell'utenza

**≤ 2** reclami/ anno (**URP**)

-Conoscenza dell'ambiente e delle norme del contesto organizzativo

Partecipazione **≥ 80%** Riunioni U.O. (**Verbali**)

# **OBIETTIVI E INDICATORI DR. V.B.**

## ***C) ORGANIZZATIVO COMPORTAMENTALE***



### *Indicatori di performance*

**-Autonomia decisionale/Problem solving**

**-n. casi controversi risolti con indicazione chirurgica o conservativa in consulenza**

**-Disponibilità e collaborazione**

**-Partecipazione a iniziative trasversali ( ambulatorio malattie rare, gruppi di studio) (Professionista)**

**Adesione programma SOLE (Software SOLE)**

## **Definiti gli indicatori e' necessario:**

- 1) Attribuire un punteggio per ogni indicatore per ottenere un valore finale**
- 2) Definire le conseguenze della valutazione numerica ( positiva/negativa, premio economico)**
- 3) Procedere alla valutazione annuale su un numero di indicatori ridotto**
- 4) Realizzare la valutazione di fine incarico su tutti gli indicatori.**



# **APPLICAZIONE PRATICA**



## **Progetto dipartimentale**

**(Concluso per il 2012 e riproposto  
per 2013 e 2014)**

# **PROGETTO DIPARTIMENTALE CHIRURGIE SPECIALISTICHE PREMIO INDIVIDUALE**



- 109 Medici eleggibili (esclusività)
- 109 000 Euro: 36 quote di circa 3000 Euro per le migliori performance su 109 Medici
- Solo per UO >90% raggiungimento obiettivi
- **Tecnico-professionali e/o percorsi clinico-assistenziali;**
- **Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Budget;**
- **Attività di ricerca e didattica**
- **Capacità di relazione.**

# PROGETTO DIPARTIMENTALE CRITERI UO ORTOPEDIA



**Gestione** : impegno quotidiano : 4;  
≥ settimanale 3; ≥ mensile 2; saltuario 1

**Interventi pre-definiti**: ≥130 : 4; ≥ 100 :3 ; ≥  
30 : 2, ≥ 15: 1

**Didattica (interventi come tutor)**: ≥ 25 : 4,  
≥ 20 : 3 , ≥ 10: 2; ≥ 5:1; **Ricerca**:  
**pubblicazioni** con IF: 4; riviste recensite  
3; non recensite-rilevanti: 2 , riviste  
minori e relazioni a Congressi 1.

**Collaborazioni** : 1 punto per ogni  
collaborazione fino a un massimo di 4

# PROGETTO DIPARTIMENTALE U.O. ORTOPEDIA 2012



- Sulla base di questi criteri hanno ottenuto il **premio di risultato aggiuntivo di 3000 euro** i Medici che hanno raggiunto un **punteggio  $\geq 7$**
- Il **malumore degli esclusi è stato mitigato dall'oggettività della valutazione**
- Il primo degli esclusi ha richiesto di essere coinvolto maggiormente in attività strategiche per l' UO, per **competere con i migliori** per il 2014

## **Il Premio.....**

**Ma in pratica quale è il peso economico oggi della retribuzione di risultato?; è sufficiente per essere un vero incentivo?**



## **RETRIBUZIONE DI RISULTATO: NETTO MEDIO ANNUALE IN EURO**



- . Posizione iniziale : 3.400**
- . Posizione specialistica: 3.450**
- . Alta specialità/SS.: 4.300**
- . Struttura complessa: 4.630**
- . Spesa totale Azienda**  
**S.Orsola-Malpighi: 5.101.755**

# CONCLUSIONI

- 1) La realizzazione di un sistema di valutazione individuale oggettiva è un **elemento importante per l' equità e la motivazione al lavoro**
- 2) E' necessario costruire un metodo di **valutazione con indicatori misurabili**
- 3) Il sistema di valutazione ha rilevanza se collegato a un **premio economico tangibile e all' avanzamento della carriera.**
- 4) Il nuovo CCNL , in un contesto di crisi economica , è una buona occasione per introdurre nuovi criteri di attribuzione e valorizzazione della **componente stipendiale di risultato** , correlata alla **valutazione individuale**





**Grazie dell'attenzione!**