

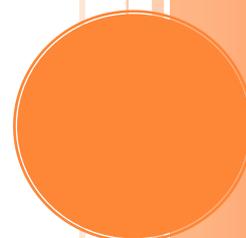
# NUOVA GUIDA ALLA VALUTAZIONE

*Anno 2022*

Estratto del documento integrale (prot. AOU Modena 5973/22 del 28/2/2022) – Capitolo 3, relativo al Sistema Premiante, ai fini di pubblicazione su Amministrazione Trasparente AOU Modena

Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

28/02/2022



### 3. DETTAGLIO PROFILI E TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE

Le tipologie di schede di valutazione attivate dall'AOU di Modena sono 3:

1. Direttore di Dipartimento/SOC/SSD/ Titolare di Programma,
2. Direttore senza incarico di Direzione (di Area Sanitaria o PTA)
3. Personale di Comparto

#### 3.1 Processi e metodologie utilizzate

In linea con le linee guida regionali recepite nel Piano Aziendale di Avvicinamento alla Delibera 5/2017 OIV SSR, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena ha individuato una struttura precisa di fasi standard, attraverso le quali si svolge il percorso di valutazione della performance individuale correlata alla corresponsione della retribuzione di risultato.

Ogni Azienda implementa tipicamente i propri processi valutativi interni sulla base di iter e tempistiche differenti a seconda del Modello di scheda.

Ogni iter valutativo può essere articolato utilizzando una serie fasi in corrispondenza delle quali un attore deve svolgere una determinata attività.

Ciascuna fase vede coinvolti diversi attori nel processo, ciascuno con propri compiti specifici e soprattutto una tempistica rigida e pianificata ad inizio anno, che consente all'azienda di rispettare le scadenze di corresponsione delle quote incentivanti in corso d'anno.

A consuntivo, la corresponsione della quota incentivante di equipe avviene a seguito del rilascio della nota da parte del Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo che segna la conclusione del processo di valutazione delle performance organizzative, sia per la Dirigenza che per il Comparto.

#### Valutazione Individuale Annuale di Risultato

##### **Dirigenza**

Per la Dirigenza il processo si articola nelle seguenti fasi:



A differenza del Comparto, la Dirigenza ha la possibilità di precedere con l'autovalutazione preventiva, da parte del soggetto valutato. Il dirigente oggetto di valutazione può procedere alla compilazione della propria scheda cliccando sul punteggio che ritiene di auto-attribuire alla performance espressa sull'indicatore di riferimento.

La Valutazione della performance Individuale Annuale di Risultato per la Dirigenza, in linea con i vigenti accordi integrativi, ricopre pesi differenziati sul totale del fondo di risultato. Il peso relativo alla performance individuale di risultato è pari al 20%, mentre il restante 80% è riferita alla performance organizzativa e viene corrisposto sulla base delle valutazioni d'equipe sugli obiettivi di budget.

Il saldo del 20% relativo alla valutazione individuale delle performance viene corrisposto nel mese di maggio e l'accesso al fondo di risultato per la quota del 20% individuata per la Dirigenza avviene per fasce, che in linea con l'attuale integrativo in essere si riassume come segue, per il Policlinico:



Mentre per i Dirigenti Medici dello stabilimento di Baggiovara, le fasce di afferenza al fondo di risultato valide sono le seguenti:

Da 0% a 29%	→	0%
Da 30% a 49%	→	40%
Da 50% a 85%	→	70%
Da 86% a 95%	→	90%
Da 96% a 100%	→	100%

È importante precisare che, come esplicitato nel verbale OAS, prot. AOU 0033407 del 08/11/2021, a seguito della nota DA prot. 19222 del 21/6/2021, relativa al processo che coinvolge le figure di Direttore di Dipartimento, Struttura Complessa o SSD e di Dirigente senza incarico di direzione si stabilisce che oltre il termine stabilito, le schede “compilate”, ma non ancora “approvate” o “respinte” vengono chiuse e si considera la valutazione espressa dal valutatore. Il saldo della quota di retribuzione non viene riconosciuto per le schede che non sono state “mai compilate”.

### **Comparto**

In conformità con quanto previsto dal Piano Aziendale di Avvicinamento, la scheda è uniformata per tutto il comparto e si caratterizza da tre indicatori standard su cui posizionarsi “in linea” e “non in linea”.

La performance individuale di risultato pesa il 10% e viene corrisposto a fine anno sulla base della valutazione espressa nella singola scheda individuale di Pierino. La valutazione sarà graduata, ai fini del giudizio complessivo, secondo il seguente schema:

2 o 3 items in linea	100%
1 solo item in linea	50%

### Valutazione Performance Organizzativa

#### **Dirigenza**

La corresponsione della quota incentivante correlata agli obiettivi di budget che pesa l’80% si compone da due acconti, i primi due da 25% l’uno, vengono corrisposti a gennaio e a luglio mentre il restante 50% dell’80% viene corrisposto ad aprile dell’anno successivo.

Per la dirigenza PTA le attuali tempistiche di corresponsione dei due acconti in corso d’anno sono rispettivamente maggio e settembre.

Le tempistiche di erogazione degli acconti per la dirigenza afferente all’Ospedale Civile di Baggiovara (quali ex dipendenti AuslMo fino al 31.12.2019) sono tutt’ora coincidenti con le regole dell’integrativo vigente al momento del termine

dell'assegnazione temporanea, che prevedono pertanto, la corresponsione di 4 acconti trimestrali in corso d'anno nei mesi di aprile – luglio – ottobre e gennaio dell'anno successivo, con la condizione che la somma dei 4 acconti non superi il 50% della quota annua di risultato.

## Comparto

Per il **Comparto**, entro il 15 di ogni mese successivo a quello di riferimento:

- i referenti dei tre indicatori aziendali validano il rispetto dell'indicatore (sulla base di evidenze pubblicate su InSiDER/Amministrazione Trasparente AOU Modena);
- OAS attesta la correttezza metodologica del percorso;
- Direzione aziendale valida il percorso;
- SUAP procede con corresponsione pre-saldo intermedio relativo alla retribuzione di risultato/produttività

Indicatori pre-saldo intermedio mensile - performance organizzativa						
Tempestività nell'invio dei dati rispetto al periodo di competenza > 85% <a href="#">Report Anno 2018</a> <a href="#">Report I semestre 2019</a> <a href="#">Report Anno 2020</a>	<input type="checkbox"/>					
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
Stat. sintetica assolvimento obblighi di pubblicazione area trasparenza e anticorruzione > 85% <a href="#">Link a report</a>	<input type="checkbox"/>					
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
Tempestività dei pagamenti (compatibilmente con le rimesse di cassa da parte della RER) >= 90% su 60 gg. <a href="#">Link a report</a>	<input type="checkbox"/>					
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
	<input type="checkbox"/>					
	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

Questo dà accesso alla corresponsione dei saldi intermedi mensili, per un totale del 90%.

### Ricaduta economica della valutazione sul sistema incentivante – Policlinico

La retribuzione di risultato complessiva del personale dirigente sanitario medico e non medico è suddivisa per budget annuo, distinguendo tra le qualifiche di direttore di servizio e dirigente responsabile.

La quota di risultato pro-capite varia a seconda dell'unità operativa di appartenenza in base alle caratteristiche assistenziali peculiari, secondo i seguenti parametri:

- ➔ livello di coinvolgimento nel sistema di emergenza-urgenza (numero di guardie, accoglienza delle urgenze, ecc.)
- ➔ eccedenze orarie rilevate in relazione ai volumi prestazionali definiti
- ➔ valenza strategica
- ➔ complessità

La quota pro-capite tiene conto dell'effettiva presenza in servizio dei dirigenti nel corso dell'anno (assunzioni, cessazioni, assenze varie ecc.); al personale neoassunto durante il periodo di prova (6 mesi) non viene attribuita nessuna quota di risultato.

Queste, di seguito, le quote base pro-capite, suddivise nelle 3 fasce, della dirigenza area sanità che serviranno per la determinazione della quota di retribuzione di risultato spettante:

	<b>DIRIGENZA MEDICA</b>	<b>DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA</b>
Direttore SOC	€ 7.000	€ 5.189
1° fascia	€ 5.700	€ 3.938
2° fascia	€ 4.700	€ 3.114
3° fascia	€ 3.500	€ 2.290

Il saldo è calcolato applicando al budget dell'U.O. la % della valutazione d'equipe in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati, individuati nella scheda di budget negoziata con le unità operative.

La valutazione d'equipe incide sull'80% della retribuzione di risultato attesa, mentre la valutazione individuale, prevede l'assegnazione del restante 20% della quota attesa, sulla base del punteggio raggiunto nella scheda di valutazione individuale a cura del Direttore dell'U.O. (80%, 100%, 120%)

Nel caso di una valutazione pari al 100% sarà liquidata la quota completa, se pari all'80%, la differenza della quota viene ripartita tra i Dirigenti della stessa U.O. che abbiano raggiunto una valutazione pari al 120%.

Il saldo viene liquidato a partire dal mese di maggio dell'anno successivo non appena pervenuta la scheda di valutazione individuale.

#### *Ricaduta economica della valutazione sul sistema incentivante – Baggiovara*

La quota pro-capite della retribuzione di risultato varia in base all'incarico assegnato al dirigente. Questa impostazione vale sia per il personale dirigente dell'area sanità che per il personale dirigente dell'area funzioni locali.

Di seguito le quote annue corrisposte in base all'effettiva presenza in servizio, decurtate nei casi di assenze superiore ai 60 giorni annui:

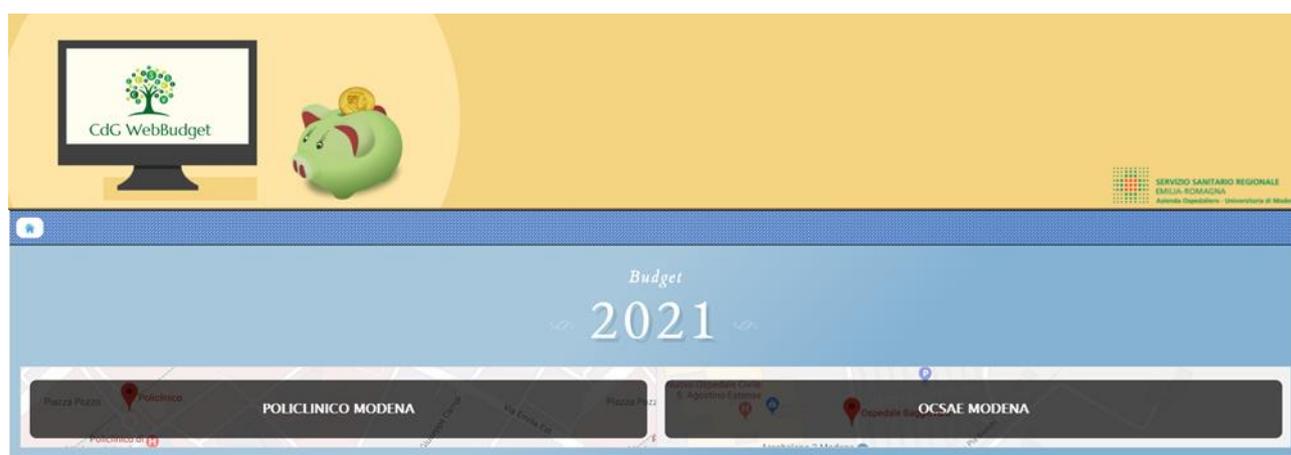
	DIRIGENZA MEDICA	DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA
Incarico Struttura complessa	€ 7.700	€ 8.800
Incarico struttura semplice di fascia 1	€ 6.050	€ 5.100
Incarico struttura semplice di fascia 2	€ 5.170	€ 5.100
Incarico professionale strategico super (D1S)	€ 5.170	€ 2.290
Incarico professionale strategico	€ 4.400	Non presente
Incarico qualificato, professionale e di base	€ 3.850	Non presente

### 3.2 Strumenti

Il percorso di valutazione delle performance interno all'AOU di Modena si basa sul processo di pianificazione e rendicontazione sia d'equipe che individuale. Per la valutazione d'equipe si utilizza lo strumento di WebBudget, per quella individuale invece Pierino.

#### Valutazione Performance Organizzativa

L'intero processo di budget è gestito interamente mediante l'applicativo WebBudget, sviluppato interamente dal Controllo di Gestione che mette a disposizione online l'intera documentazione.



WebBudget consente la gestione ed il monitoraggio in corso d'anno dell'intero ciclo della performance aziendale, dalla fase iniziale di definizione degli obiettivi ed indicatori fino alla fase di coordinamento a consuntivo della valutazione della performance, passando per la verifica infrannuale dei trends osservati, rispetto all'atteso.

Le tre aree oggetto della Valutazione delle Performance Organizzative sono:

1. Area Medica
2. Area Sanitaria /Strategica

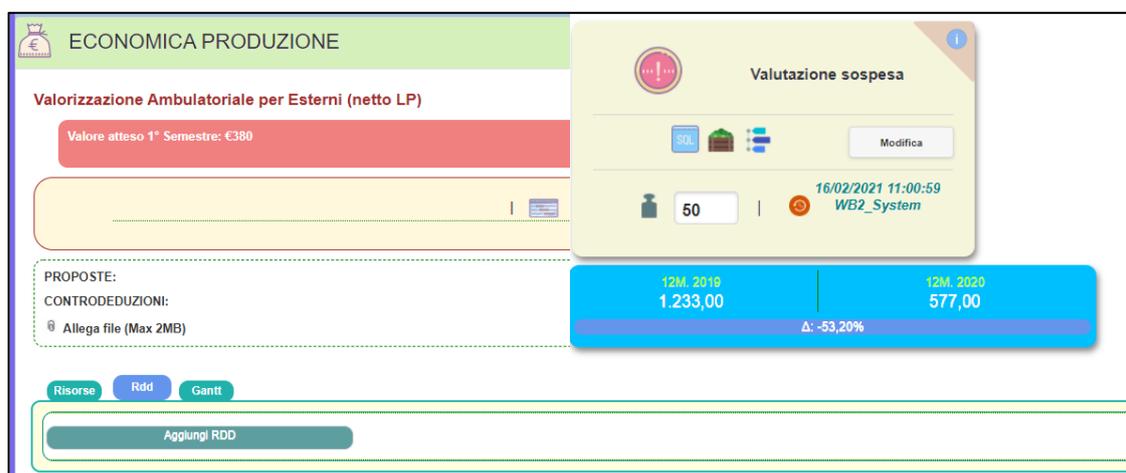
### 3. Area Amministrativa

Le aree e i pesi della scheda relativa all'area medica presente su WebBudget sono:

 ECONOMICA PRODUZIONE	15	2 obiettivi
 ECONOMICA COSTI	20	1 obiettivo
 GOVERNO CLINICO – QUALITÀ/ACCREDITAMENTO	15	1 obiettivo
 EFFICIENZA	15	2 obiettivi
 FLUSSI INFORMATIVI	10	3 obiettivi
 AREA COVID-19	25	4 obiettivi

<b>ECONOMICA PRODUZIONE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione Ambulatoriale per Esterni (netto LP)</li> <li>• Valorizzazione ricoveri (DO+DH) - Totale</li> </ul>	
<b>ECONOMICA COSTI</b> (Totale Beni Sanitari)	
<b>GOVERNO CLINICO – QUALITÀ/ACCREDITAMENTO</b>	
<b>EFFICIENZA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione pazienti con patologia chirurgica non procrastinabile [Classi A]</li> <li>• Modalità di presa in carico a distanza</li> </ul>	
<b>FLUSSI INFORMATIVI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libera Professione: incidenza v/Istituzionale</li> <li>• SDO: schede compilate/dimessi totali (DO+DH)</li> <li>• Tenuta cartella clinica DO: grado di adesione alle linee guida</li> </ul>	
<b>AREA COVID-19</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio del Piano di Riorganizzazione della Rete Ospedaliera</li> <li>• Contrasto del rischio infettivo associato all'assistenza nel corso della pandemia Covid-19</li> <li>• Formazione degli operatori sanitari (nel corso della pandemia COVID-19)</li> <li>• Garantire Completezza e tempestività dei flussi informativi relativi all' Emergenza da Covid-19</li> </ul>	

WebBudget è uno strumento interattivo che consente, come esposto precedentemente, di fornire un monitoraggio mensile sull'andamento alle singole Unità Operative e accoglie eventuali proposte o controdeduzioni da parte dei professionisti.



The screenshot shows the 'ECONOMICA PRODUZIONE' section of the WebBudget system. It features a 'Valutazione sospesa' (Suspended Evaluation) pop-up window with a 'Modifica' (Modify) button and a timestamp of '16/02/2021 11:00:59 WB2\_System'. Below this, a comparison bar shows a decrease from 1,233,00 in Dec 2019 to 577,00 in Dec 2020, representing a -53.20% change. The main interface includes a 'Valore atteso 1° Semestre: €380' (Expected value 1st Semester: €380) and a 'PROPOSTE: CONTRODEDUZIONI:' (Proposals: Counter-proposals) section with an 'Allega file (Max 2MB)' (Attach file) option. At the bottom, there are buttons for 'Risorse' (Resources), 'Ridd' (Ridd), 'Gantt', and 'Aggiungi RDD' (Add RDD).

Si allega un esempio di scheda riferita all'area Medica, Sanitaria/Strategica e Amministrativa.

## Valutazione Performance Individuale

L'azienda, attraverso il sistema informatizzato "Pierino", gestisce online il processo di valutazione della performance individuale annuale di risultato e lo stato di avanzamento intermedio della performance organizzativa per il personale di Comparto, PO e Coordinamenti.

In particolare, Pierino si occupa della gestione informatizzata delle schede di valutazione della Dirigenza, con e senza Incarico di Direzione di Struttura (schede dai contenuti diversificati in base ai ruoli), oltre che del personale del Comparto.



In linea con quanto stabilito nel Piano Aziendale di Avvicinamento alla Delibera 5/2017 OIV SSR, delibera AOU Modena n. 3 del 14/1/2019 in cui l'azienda definisce gli step fondamentali per raggiungere gli obiettivi richiesti dalla Regione Emilia-Romagna, sono state introdotte importanti novità:

- A partire dal 2021, con riferimento alla performance 2020, "Pierino" gestisce il percorso di Valutazione Individuale Annuale della Performance mediante due schede di valutazione separate:
  - scheda individuale annuale di risultato;
  - scheda individuale annuale delle competenze.
- La valutazione individuale delle competenze, a differenza di quella di risultato, non dà origine a corrispettivi economici poiché mira allo sviluppo professionale dei dipendenti in ottica di medio-lungo periodo.

Per il funzionamento, i criteri e gli ambiti di applicazione si allega il Manuale di utilizzo di Pierino prot. N. 7257/21 del 08/03/2021.

Le tipologie di schede di valutazione attivate dall'AOU di Modena sono 3:

1. Direttore di Dipartimento/SOC/SSD/ Titolare di Programma,
2. Direttore senza incarico di Direzione (di Area Sanitaria o PTA)
3. Personale di Comparto

Di seguito un esempio di scheda relativa alla valutazione delle performance individuali della Dirigenza:

**JORDAN MICHAEL** Risultato: 54.17% Competenza: 73.33%

**CONTRIBUTI INDIVIDUALI (IMPEGNO E ALLINEAMENTO)** 100 3.17 (54.17%)

**a** partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali  
AREA VALUTATORE:  
Text commento:  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

**b** rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali  
AREA VALUTATORE:  
Scrivi un commento (clicca qui):  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

**c** impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura  
AREA VALUTATORE:  
Scrivi un commento (clicca qui):  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

**d** rispetto dei tempi e delle scadenze  
AREA VALUTATORE:  
Scrivi un commento (clicca qui):  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

**e** partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili  
AREA VALUTATORE:  
Scrivi un commento (clicca qui):  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

**f** partecipazione individuale ai percorsi di qualità ed accreditamento dell'equipe  
AREA VALUTATORE:  
Scrivi un commento (clicca qui):  
AREA VALUTATO:  
1 2 3 4 5

E del Comparto:

**DA CASALE UBERTINO** Risultato: 100.00% Competenza: -%

**CONTRIBUTI INDIVIDUALI (IMPEGNO E ALLINEAMENTO)** 100.00%

**a** Rispetto dei valori aziendali  
Etica, Trasparenza, attenzione agli aspetti previs...  
AREA VALUTATORE:  
s  
AREA VALUTATO:  
In linea Non in linea

**b** Flessibilità  
Approccio al contesto professionale ovvero parteci...  
AREA VALUTATORE:  
AREA VALUTATO:  
In linea Non in linea

**c** Relazioni con gli utenti interni ed esterni  
Contributo all'instaurazione ed al mantenimento di...  
AREA VALUTATORE:  
AREA VALUTATO:  
In linea Non in linea

**TOT: 100.00%**

### 3.3 Conseguenze delle valutazioni sul sistema premiante e/o sul conferimento degli incarichi

La valutazione individuale annuale delle competenze consente di creare dei collegamenti con lo sviluppo professionale e formativo del personale. Infatti, il monitoraggio e l'arricchimento delle competenze in ottica di medio-lungo periodo possono essere presi in considerazione ai fini del conferimento di incarichi.

È in fase di progettazione la creazione di uno specifico percorso per l'area dello sviluppo professionale innovativo, che consenta di tracciare dei percorsi verticali di carriera da utilizzare a sostegno dell'assegnazione di eventuali incarichi di altissima professionalità. L'obiettivo è quello di creare un percorso per aiutare i professionisti ad avere un titolo oggettivo che gli dia una possibilità in più per avere l'assegnazione di incarichi di altissima professionalità in quanto, come previsto dal CCNL, tale incarico deve assicurare prestazioni di altissima specializzazione ed essere riferimento per l'acquisizione, il consolidamento e la diffusione di competenze tecnico-specialistiche. Tutti i sanitari potranno concorrere come di consueto all'incarico di altissima professionalità, ma coloro che raggiungeranno il livello Benchmark (Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore) nel progetto di addestramento su una linea di sviluppo innovativa avranno un titolo preferenziale per l'assegnazione dell'incarico. Ciò in coerenza al principio sancito dal CCNL all'art. 17, che nell'ambito del sistema degli incarichi dirigenziali, intende garantire oggettività, imparzialità e verifica delle competenze nelle procedure di attribuzione e disciplina degli incarichi medesimi.

L'individuazione delle linee di sviluppo innovativo potrà essere effettuata dalle singole unità operative o potrà prendere spunto dalle proposte evidenziate nella scheda di Budget.

**Interventistica Endo-Vascolare** (comprende Neuroradiologia, Chirurgia Vascolare, Cardiologia, Radiologia Interventistica)

**Chirurgia Robotica**

**Sviluppo Percorso Trapianti** (non solo Chirurgia, ma anche pre e post)

**Sviluppo di Diagnostica Genomica**

**Area delle Neuroscienze** (progetto Neuro Intensive Care in particolare)

**Area Materno Infantile** (Neuropsichiatria e Pedopsichiatria)

**Area Intensivistica**

Il percorso per l'area dello sviluppo professionale innovativo non è ancora a regime; quindi, la valutazione delle competenze relative all'anno 2021 utilizzerà la scheda delle competenze inserite nel Dizionario Aziendale delle Competenze (allegato 5).

Per quanto riguarda l'area del Comparto con il CCNL 2016-2018 sono stati introdotti gli incarichi di funzione. Si tratta di ruoli di rilievo organizzativo

assegnati ai dipendenti che hanno i requisiti richiesti e che partecipano a selezioni interne.

Gli incarichi di funzione sono rappresentati da incarichi di organizzazione e incarichi professionali. Gli incarichi di funzione prevedono, a seconda del ruolo di appartenenza, che vengano svolte funzioni ad elevata responsabilità o maggiormente complesse rispetto a quelle normalmente svolte nel proprio profilo e categoria di appartenenza.

### 3.4 Valutazioni contestate o negative

Il Valutato, presa visione della scheda di valutazione compilata, ha la possibilità di rigettarla. Nelle Schede di Valutazione sarà prevista una finestra “Commenti finali del valutato” nel quale lo stesso potrà esprimere il suo parere, positivo o negativo sulla Valutazione espressa.

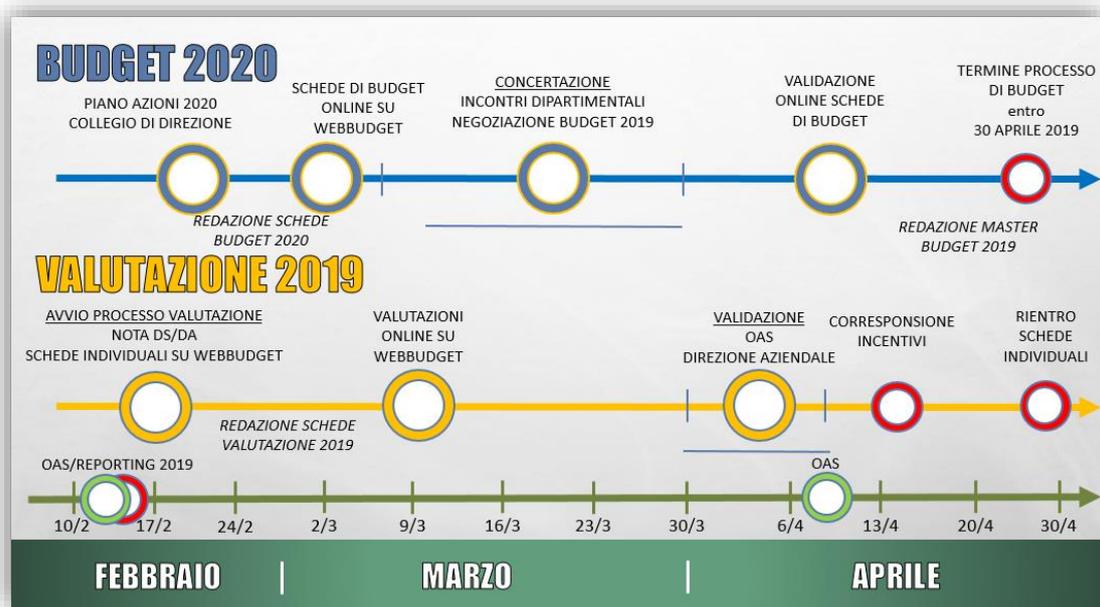
L'OAS, come previsto dalla Delibera 2/2015 OIV/SSR, interviene come valutatore di II° istanza qualora il valutato rigetti la scheda. In questo specifico caso, l'OAS richiede ad entrambe le parti, valutatore e valutato, tutta la documentazione necessaria per comprendere al meglio la situazione in essere.

Nell'ipotesi in cui il valutato respinge la scheda, ma ha totalizzato un punteggio alto che gli garantisce ugualmente l'accesso al fondo, non si attiva la valutazione di II° istanza.

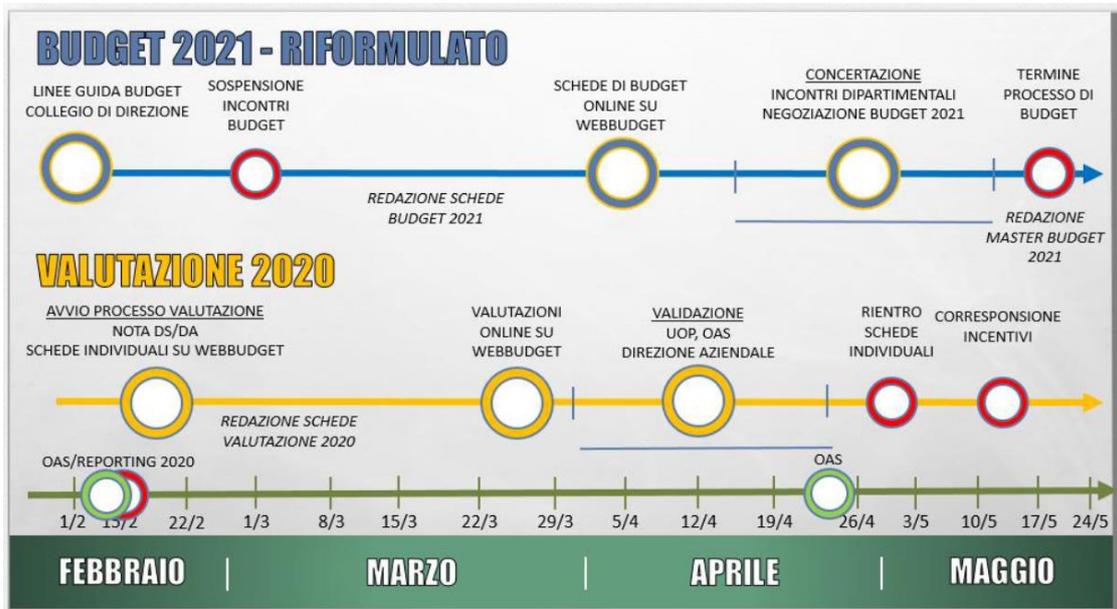
Si ribadisce l'importanza che i Sistemi di valutazione integrata del personale delle Aziende definiscano in modo chiaro le condizioni che possono portare ad una eventuale “valutazione negativa” per ciascuna delle possibili Tipologie di valutazione, tenuto conto delle conseguenze ad essa associate e previste dai CCNL.

### 3.5 Tempistiche

In generale il processo standard di Valutazione delle Performance Individuali e organizzative nell'AOU di Modena inizia a febbraio e si conclude entro la fine del mese di aprile.



Tuttavia, a causa dell'emergenza relativa al Covid-19, la valutazione riferita all'anno 2020 ha subito inevitabilmente una variazione nelle tempistiche.



## Valutazione Performance Individuale

Il processo di valutazione individuale della performance si svolge nel corso del primo semestre dell'anno successivo a quello di riferimento, articolandosi come segue:

FASE	TEMPISTICA
Pubblicazione schede su Pierino (2020)	entro 8/3
Personalizzazione schede (2020)	entro 15/3
Condivisione schede con valutati	entro 22/3
Autovalutazione	entro 22/3
Valutazione del responsabile	entro 29/3
Condivisione (incontro valutatore/valutato)	entro 29/3
Commento (eventuali controdeduzioni del valutato)	entro 5/4
Chiusura schede	entro 5/4
Quota incentivante di risultato per schede chiuse	mensilità di aprile
Seconda istanza	entro 30/4
Sollecito / recupero / forzatura schede non chiuse	entro 30/4

Concludendosi a fine anno con la chiusura delle schede individuali su Pierino.

## Valutazione Performance Organizzativa

Il percorso di budget per il 2021 ha subito una variazione a causa della situazione epidemiologica relativa al Covid-19:



Infatti, in linea generale, il processo di Valutazione delle Performance Organizzative si apre a gennaio con il Collegio di Direzione in cui viene presentato il percorso di budget.

Durante il Comitato di budget, a febbraio, vengono fatte delle previsioni sui target dell'ambulatoriale, degenza e sui costi.

Le schede vengono rilasciate su WebBudget a marzo, poco prima degli incontri di negoziazione di budget.

Infine, settembre è caratterizzato dagli incontri di Revisioni di budget che una volta conclusi segnano la fine del processo di valutazione delle performance organizzate.