

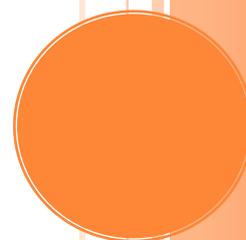
NUOVA GUIDA ALLA VALUTAZIONE

Anno 2023

Documento aziendale di riferimento sul processo di valutazione organizzativa e individuale della Dirigenza e del Comparto

Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

31/10/2023



Sommario

Premessa.....	2
1. Scopi e principi del sistema di valutazione	4
2. Tipologie di valutazione attivate e profili valutativi	5
3. Tipologia di valutazione e Profilo valutativo	6
3.a Processi e metodologie utilizzate.....	6
3.b Strumenti: modelli di schede	12
3.c Conseguenze delle valutazioni sul sistema premiante e/o sul conferimento degli incarichi	22
3.d Valutazioni contestate o negative	28
3.e Tempistiche.....	31
4. Attori.....	32
4.a Referente aziendale del sistema di valutazione	32
4.b Ruoli in gioco.....	32
5. Collegamento con lo sviluppo organizzativo e con la formazione	36
5.1 Formazione	36
6. Documenti aziendali di riferimento per il sistema di valutazione.....	38
7. Riferimenti normativi e contrattuali	39
ALLEGATI: format schede di valutazione	41



Nuova Guida alla Valutazione

PREMESSA

Le linee guida 1/2022 dell'OIV-SSR (Prot. 18/07/2022.0641755), rappresentano il nuovo contesto normativo di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, apportando un sostanziale aggiornamento delle delibere 1/2014, 2/2015 e 5/2017 dell'OIV SSR.

In questo scenario evolutivo della normativa, in continuità con i principi sostanziali dalle delibere 1/2014, 2/2015 e 5/2017 dell'OIV SSR, il Sistema di misurazione e valutazione della performance continua a rappresentare un metro di misura obbligatoria della valutazione annuale delle performance organizzativa e individuale all'interno delle Aziende Sanitarie della Regione Emilia-Romagna.

In un'ottica dinamica e di lungo periodo, il Sistema di misurazione e valutazione del personale svolge una duplice funzione: da un lato consente al Responsabile del servizio di premiare il lavoro svolto dal collaboratore o viceversa identificare le eventuali carenze che possono costituire le basi per uno sviluppo lavorativo in termini di miglioramento; dall'altro lato il lavoratore può vedersi riconosciuta un'incentivazione economica come risultato diretto del suo lavoro (valutazione individuale annuale dei risultati) e/o una crescita professionale (attraverso la valutazione delle competenze).

L'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale (OIV/SSR), coadiuvato dagli Organismi Aziendali di Supporto (O.A.S.), danno indicazioni atte alla revisione del complesso dei sistemi di valutazione e valorizzazione del personale all'interno di ciascuna Azienda del Servizio Sanitario Regionale, fornendo specifiche linee di sviluppo ed implementazione dei processi di valutazione aziendale (*Allegato 1, 2, 3, 4, 5, 6.1, 6.2, 6.3, 7 delle Linee guida 1/2022 OIV-SSR*).

Attraverso le rendicontazioni delle Aziende Sanitarie sullo stato di avanzamento del Piano di Avvicinamento (*adottato dalla AOU di Modena con delibera n. 3 del 14/1/2019*), l'ultima delle quali ha evidenziato una quota del 94,1% al 29/10/2021 per la AOU di Modena (*prot. AOU 0032758/21*), si considera formalmente concluso il "Percorso di avvicinamento", avviato nel 2017 con la definizione della Guida alla valutazione aziendale del personale, in coerenza con quanto definito dalla Delibera 5/2017 dell'OIV-SSR.

L'obiettivo principale è quello di superare le diversità insite negli strumenti e nei processi adottati dalle Aziende Sanitarie della Regione Emilia-Romagna durante lo svolgimento della valutazione aziendale.

Pertanto, con nota prot. 1035471 del 10/11/2021 è stato attivato un Tavolo permanente di lavoro OIV-SRR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale, attraverso un continuo scambio di informazioni anche mediante incontri calendarizzati ad hoc.

DATA	ATTIVITA'
29-nov-21	prima discussione nuova guida
Metà dicembre 2021	condivisione col tavolo dello schema della nuova guida + invio ad Aziende Ipotesi 20/12/2021
Gennaio/Febbraio 2022	predisposizione della nuova guida alla valutazione da parte delle Aziende
Febbraio/Aprile 2022	analisi dei contenuti delle guide alla valutazione + approfondimenti con Aziende
Aprile/Maggio 2022	individuazione aree prioritarie del nuovo percorso e stesura/approvazione delibera 6 OIV-SSR
Giugno 2022	adozione nuovo percorso di miglioramento/sviluppo

In questo senso, un ruolo fondamentale è rappresentato dall'allegato 8 delle Linee Guida 1/2022, che fornisce un indice tipo per la redazione della Guida alla valutazione stabilendo che una volta completato l'aggiornamento, verrà debitamente pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente di ciascuna Azienda secondo quanto disposto dalla DGR 819/2021 in continuità con la DGR 1237 del 17/07/2023.

Allegato 8

Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale

CAPITOLO	CONTENUTI	
1	Scopo e principi del sistema di valutazione	descrivere gli scopi a cui mira il sistema di valutazione aziendali e i principi generali a cui i processi realizzativi si ispirano, anche richiamando le delibere OIV-SSR
2	Tipologie di valutazione attivate e profili valutativi	descrivere in modo complessivo le diverse tipologie di valutazione e i profili valutativi di riferimento (con corrispondenza ai diversi ruoli/posizioni aziendali), anche attraverso uno schema di sintesi analogo all'Allegato 3 della Delibera 5
3	Per ogni Profilo e per ogni Tipologia di valutazione:	
3a	descrizione dei processi e metodologie valutative utilizzate	indicare i vari stati / fasi del processo di valutazione previsto e le modalità organizzative/operative previste (es. indicazioni su modalità di svolgimento del colloquio di assegnazione obiettivi e di valutazione, eventuali feedback intermedi, significato di valutazione negativa, ecc.)
3b	strumenti: modelli di schede (allegare una copia di ogni scheda)	descrivere i vari Modelli di scheda utilizzate allegandone una copia completa delle eventuali istruzioni per l'uso
3c	conseguenze delle valutazioni sul sistema premiante e/o sul conferimento degli incarichi	descrivere per ogni Tipologia di valutazione le conseguenze dirette valutazioni espresse
3d	valutazioni contestate o negative	descrivere le modalità di gestione di eventuali criticità nel percorso di valutazione
3e	tempistica	predisporre uno schema riassuntivo che permetta di conoscere tutte le scadenze temporali dei vari processi di realizzazione delle diverse tipologie di valutazione adottate
4	Attori	
4a	referente aziendale del sistema di valutazione	riportare nome/i e riferimenti del/i responsabile/i aziendale/i del sistema di valutazione del personale
4b	ruoli in gioco	descrivere le responsabilità ed i compiti dei diversi attori coinvolti (valutatore, valutato, OAS, Collegio tecnico, responsabile aziendale valutazione, servizio personale, servizi di supporto, ecc.), specificando (se applicabile) l'ambito di azione (Profilo/Tipologia di valutazione di interesse) + definizione delle modalità di identificazione del valutatore
5	Collegamento con lo sviluppo organizzativo e con la formazione	descrivere complessivamente il collegamento (organizzativo, informativo, ecc.) attivo tra il sistema di valutazione e i sistemi aziendali di sviluppo del personale
6	Documenti aziendali di riferimento per il sistema di valutazione	inserire i riferimenti dei vari documenti interni aziendali (contratti integrativi, delibere, codici, ecc.) con cui sono state formalmente regolate le diverse tipologie di valutazione
7	Riferimenti normativi e contrattuali	

f_ambito_giunta - Prot. 18/07/2022_0641755_U

1. SCOPI E PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L'obiettivo primario dei processi valutativi è migliorare complessivamente i risultati aziendali e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di valorizzazione e responsabilizzazione del personale verso il pieno svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate alle Aziende.

Le Linee Guida 1/2022 al punto 3, definiscono la valutazione come un processo essenziale della vita lavorativa; dal lato azienda è fondamentale per effettuare una ricognizione sul rispetto delle norme e dei valori aziendali, dal lato dipendente è funzionale ad una crescita professionale attraverso il riscontro sull'operato svolto durante l'anno.

L'esito della valutazione e del monitoraggio può, infatti, avere ripercussioni su almeno due dimensioni della gestione del personale:

- Sui percorsi di crescita professionale, con i conseguenti investimenti in formazione, affiancamento a personale esperto o attivazione di stage presso altri reparti o strutture;
- Sulle progressioni di carriera, in quanto l'esito della valutazione annuale è uno dei criteri di riferimento.

Il Sistema aziendale di valutazione del personale deve essere conforme ai seguenti principi generali:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi, tenendo anche conto della tempistica predefinita per l'effettuazione della valutazione.

La valutazione intesa come un sistema integrato e partecipato contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro in ambito sanitario ed è regolamentata dal CCNL dell'Area della Sanità e dal CCNL relativo al personale del Comparto Sanità, entrambi riferiti al triennio 2016-2018.

2. TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ATTIVATE E PROFILI VALUTATIVI

La tabella riportata di seguito illustra sinteticamente le tipologie di valutazioni attive all'interno dell'AOU di Modena:

Valutazione performance	Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Tipologie di valutazione				
			Annuale risultati	Annuale Competenza	Fine incarico	Periodo Prova	Obiettivi CdR
Individuale	Dirigenza	Direttore Dipartimento	X	X	X		X
		Direttore SOC-SSD	X	X	X		X
		Dirigenza Sanitaria	X	X	X	X	X
		Dirigenza PTA	X	X	X	X	X
	Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	X	X		X	X
		Comparto con incarichi di funzione	X	X	X	X	X

3. TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE E PROFILO VALUTATIVO

3.a Processi e metodologie utilizzate

Valutazione Individuale Annuale di Risultato

Misura l'impegno e la disponibilità profusi dal professionista per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

Gli item di valutazione relativi alla Dirigenza (sia sanitaria che PTA) sono tutti uguali tra loro, mentre si differenziano in maniera sostanziale per il Comparto.

Per la Dirigenza area sanitaria sono previsti 13 indicatori che hanno lo stesso peso oggettivo su una scala di giudizio che va da 1 a 5 espresso per ogni item, rispettivamente il minimo e il massimo.

La Dirigenza PTA invece si compone di 9 item, ma il peso dei singoli item è lo stesso e viene anche in questo caso oggettivo su una scala di valori variabile da 1 a 5.

Infine, per il personale del Comparto, compresi gli Incarichi di Funzione (PO e Coordinamenti), gli items di valutazione riconducibili all'area di risultato sono 3 e diversamente dalla Dirigenza, tutti e tre gli indicatori dovranno essere valutati, senza facoltà di selezione. Anche per il Comparto gli items hanno tutti ugual peso e il raggiungimento si esplica nella scelta tra performance "in linea" e performance "non in linea".

A partire dal 2024, con riferimento alla performance del 2023, la scheda di valutazione individuale per il Comparto sarà differente a seconda che il dipendente sia titolare o meno di incarichi di funzione. Il percorso di valutazione individuale dei risultati ha cadenza annuale e ha ad oggetto la performance svolta nell'anno precedente rispetto al momento di inizio della valutazione, che si verifica di norma nel mese di aprile e termina a giugno.

Nella tabella di seguito si illustrano le tappe fondamentali del percorso:

Fasi	Attori coinvolti	Descrizione
Avvio del percorso	Direzione Aziendale	La Direzione Aziendale dà avvio con nota protocollata al processo di valutazione individuale delle performance
Valutazione del responsabile	Responsabile del Servizio	Il Responsabile del Servizio procede alla compilazione della scheda individuale del collaboratore
Autovalutazione del collaboratore	Collaboratore	Il collaboratore può procedere alla sua autovalutazione contestualmente alla fase di valutazione da parte del proprio Responsabile di Servizio
Colloquio di condivisione della valutazione	Responsabile del Servizio e Collaboratore	Durante il colloquio il Responsabile informa il proprio collaboratore sulle motivazioni della valutazione
Chiusura della scheda	Responsabile del Servizio	Al termine del processo e dopo aver accolto le eventuali controdeduzioni del proprio collaboratore, il Responsabile procede alla chiusura della scheda che viene archiviata automaticamente dal sistema WHR-GRU
Risposta del valutato	Collaboratore	Il collaboratore ha la facoltà di accettare o di respingere la scheda compilata dal Responsabile
Seconda istanza	OAS	L'OAS è garante dell'intero processo; la valutazione di seconda istanza è sempre obbligatoria e si esplica come segue: - se la 1° istanza è positiva, è una verifica di correttezza metodologica; - se negativa, è una valutazione di merito (con contraddittorio); - se positiva contestata, rimane solo una valutazione di correttezza metodologica senza previsione di contraddittorio.

Valutazione Individuale Annuale delle Competenze

La messa a punto del sistema di valutazione delle competenze comporta il suo allineamento alla procedura aziendale per la gestione dell'addestramento interno sulle attività tecnico professionali.

La valutazione individuale annuale delle Competenze è esplicitamente finalizzata allo sviluppo professionale e formativo di tutti i professionisti dell'Azienda (Dirigenza e Comparto). Si compone di quattro dimensioni valutative che sono uguali per tutte le schede di ogni ruolo:

- Competenze Tecnico-Specialistiche Professionali
- Competenze Organizzative
- Competenze Relazionali
- Competenze Manageriali (solo per ruoli con responsabilità gestionale)

La Scheda di Valutazione delle Competenze Manageriale è attiva indistintamente su tutto il personale della Dirigenza e del Comparto con titolarità di incarichi di funzione di natura organizzativo-gestionale.

La scheda di valutazione individuale, gestita all'interno del software regionale WHR-Time Gru-Rer, è una singola scheda che include al suo interno sia quella di

risultato che quella delle competenze. Tale scelta per cercare di fornire una visione d'insieme più immediata, sia per i valutatori che per i valutati.

Pertanto, le fasi del processo valutativo delle competenze sono le medesime di quelle previste per la valutazione d risultato:

Fasi	Attori coinvolti	Descrizione
Avvio del percorso	Direzione Aziendale	La Direzione Aziendale dà avvio con nota protocollata al processo di valutazione individuale delle performance
Valutazione del responsabile	Responsabile del Servizio	Il Responsabile del Servizio procede alla compilazione della scheda individuale del collaboratore
Autovalutazione del collaboratore	Collaboratore	Il collaboratore può procedere alla sua autovalutazione contestualmente alla fase di valutazione da parte del proprio Responsabile di Servizio
Colloquio di condivisione della valutazione	Responsabile del Servizio e Collaboratore	Durante il colloquio il Responsabile informa il proprio collaboratore sulle motivazioni della valutazione
Chiusura della scheda	Responsabile del Servizio	Al termine del processo e dopo aver accolto le eventuali controdeduzioni del proprio collaboratore, il Responsabile procede alla chiusura della scheda che viene archiviata automaticamente dal sistema WHR-GRU
Risposta del valutato	Collaboratore	Il collaboratore ha la facoltà di accettare o di respingere la scheda compilata dal Responsabile
Seconda istanza	OAS	L'OAS è garante dell'intero processo; la valutazione di seconda istanza è sempre obbligatoria e si esplica come segue: - se la 1° istanza è positiva, è una verifica di correttezza metodologica; - se negativa, è una valutazione di merito (con contraddittorio); - se positiva contestata, rimane solo una valutazione di correttezza metodologica senza previsione di contraddittorio.

Valutazione Performance Organizzativa

Il contributo individuale alla performance organizzativa è misurabile attraverso la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi agiti nel periodo di riferimento, apprezzabile su un arco temporale di durata adeguata ad una più esauriente valutazione e, nello specifico, in sede di valutazione annuale della performance organizzativa, influenzata anche dall'apporto dei singoli.

Lo strumento utilizzato è la **scheda di budget** e la definizione degli indicatori all'interno di ciascuna area e i criteri di definizione dei target avvengono in sede di Comitato di Budget da cui emergono le proposte di scheda che vengono negoziate in fase di concertazione.

Le proposte di scheda budget si articolano in diverse sezioni, ciascuna popolata da obiettivi delineati dalla sezione informativa (che riporta il trend storico dell'ultimo biennio), il target fissato e lo scostamento rispetto al target.

Il processo di budget si caratterizza per due momenti di incontri formali con le Unità Operative e i Dipartimenti:

Negoziazione di Budget, che consiste in un momento collegiale di confronto con ciascun Dipartimento aziendale in cui vengono definiti gli obiettivi che saranno oggetto di valutazione d'equipe durante l'anno;

Revisione di Budget, che informa le Unità Operative sull'andamento delle loro attività attraverso un monitoraggio degli obiettivi di Budget al momento dell'incontro.

La valutazione delle performance organizzative avviene mediante il monitoraggio intermedio degli obiettivi (attraverso una rendicontazione a cadenza variabile) e la rendicontazione di fine anno, dove entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello cui il budget si riferisce gli obiettivi vengono valutati dai loro singoli referenti.

Valutazione periodo di prova

La valutazione del periodo di prova è finalizzata alla verifica degli obiettivi e delle competenze richieste dal profilo valutativo ricoperto. Il Responsabile di Servizio, una volta completato il periodo di prova del suo collaboratore, ne valuta il lavoro svolto nei sei mesi che decorrono dalla data di assunzione.

Per tale valutazione viene utilizzato un format predefinito a livello aziendale, che diventa parte integrante della relazione finale redatta dal Responsabile di servizio ed inviata al Servizio Unico Gestione Giuridica del Personale per la formalizzazione.

Il periodo di prova è sospeso in caso di malattia, ferie ed altre specifiche assenze e non può essere prorogato o rinnovato alla scadenza.

Valutazione Incarichi

La valutazione di fine incarico, che riguarda tutti i dirigenti e il personale del comparto titolare di incarico di posizione o di funzione di media ed elevata complessità, è diretta a verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati e le capacità professionali espresse nell'attività svolta nell'arco temporale di durata dell'incarico medesimo.

Per la Dirigenza PTA sono previsti 16 item, mentre la Dirigenza Sanitaria 11; tutti gli item hanno uguale peso e vengono valutati su una scala di 4 valori (da acquisire, da migliorare, adeguato e di spicco).

La scheda di valutazione di fine incarico relativa al Comparto si compone da 18 item valutabili su una scala di 4 valori (insufficiente, sufficiente, buono e ottimo).

Area Dirigenza

La valutazione di fine incarico è articolata su due livelli:

A. Valutazione di prima istanza, effettuata dal diretto responsabile del soggetto valutato che ha conoscenza dell'attività svolta dal dirigente.

Essa comprende sinteticamente le seguenti fasi:

- redazione da parte del valutato di una relazione sulle attività svolte nel periodo di incarico, con particolare riferimento agli obiettivi ad esso correlati;
- trasmissione della relazione al valutatore di prima istanza;
- valutazione da parte del responsabile gerarchico attraverso la compilazione di apposita scheda di valutazione;
- colloquio/condivisione della scheda di valutazione tra il valutatore e il valutato. A garanzia della partecipazione del valutato, la scheda è sottoscritta dall'interessato, il quale può chiedere di annotare su di essa eventuali osservazioni in merito ai giudizi dati.

La scheda di valutazione contempla le seguenti macroaree:

1. Comportamento rispetto agli obiettivi e valori aziendali;
2. Gestione e valorizzazione delle risorse umane;
3. Gestione delle attività;
4. Aspetti professionali.

Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun item, il valutatore di prima istanza si basa su una scala di giudizi di valore, graduata con 4 livelli di giudizio "da acquisire", "da migliorare", "adeguato" e "di spicco". La somma dei giudizi espressi sui singoli item determina una valutazione sintetica complessiva che può essere in una valutazione positiva o in una valutazione negativa. Il giudizio finale viene comunque motivato.

B. Valutazione di seconda istanza, compete al Collegio tecnico, cui spetta, in particolare, verificare la regolarità del procedimento di valutazione di prima istanza:

- nei confronti di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico, in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
- alla scadenza del primo quinquennio per i dirigenti dell'area Sanità di nuova assunzione, al fine dell'attribuzione di un incarico superiore;

All'atto dell'insediamento del Collegio Tecnico, la segreteria del Collegio, individuata in applicazione del regolamento aziendale, sottopone all'organismo collegiale la valutazione formulata in prima istanza, le valutazioni annuali, conseguite dal valutato nell'arco temporale oggetto di valutazione, nonché ogni altra documentazione ritenuta utile. La valutazione del Collegio Tecnico è espressa attraverso la redazione di un verbale.

Area Comparto

La valutazione di fine incarico è effettuata tre mesi prima della scadenza naturale dell'incarico, al fine di assicurare, senza soluzione di continuità, l'eventuale rinnovo o l'affidamento di altro incarico.

Nella valutazione di termine incarico si tiene conto anche dell'esito delle valutazioni annuali.

I soggetti e gli organismi deputati alla valutazione di fine incarico, che operano sulla base delle procedure e dei criteri adottati in Azienda, sono:

- la figura organizzativa sovraordinata al soggetto valutato, quale valutatore di prima istanza;
- l'Organismo aziendale di Supporto (OAS), quale valutatore di seconda istanza.

La valutazione di fine incarico comprende le seguenti fasi:

- autovalutazione a cura del titolare d'incarico attraverso una scheda di autovalutazione;
- valutazione di prima istanza a cura del superiore gerarchico attraverso apposita scheda che viene resa nota al titolare d'incarico mediante un colloquio dedicato.

Di seguito si illustrano le fasi del processo di valutazione degli incarichi:

Fasi	Attori coinvolti	Descrizione
Relazione Sintetica	Titolare dell'incarico	Il soggetto titolare di incarico compila una relazione sintetica sull'incarico svolto, prima della scadenza dello stesso. Il Direttore di afferenza controfirma la relazione originale o nell'eventualità la integra.
Scheda valutazione di fine incarico	Ufficio Incarichi, Direttore di afferenza e Titolare di incarico	L'Ufficio Incarichi, dopo aver ricevuto la relazione sintetica, invia la scheda di valutazione di incarico al Direttore di afferenza
Colloquio di condivisione della valutazione	Direttore di afferenza e Titolare di incarico	Il Direttore di afferenza compila la scheda e successivamente la condivide con il collaboratore titolare di incarico che la controfirma o eventualmente la può integrare con ulteriori osservazioni
Chiusura del processo di valutazione di I° istanza	Ufficio Incarichi	L'ufficio Incarichi riceve la scheda compilata e controfirmata ed attiva il Collegio Tecnico
II° istanza (Dirigenza Sanitaria e Dirigenza PTA)	Collegio Tecnico	Nella valutazione di fine incarico della Dirigenza la seconda istanza è una fase sempre presente, indipendentemente che l'esito della valutazione sia positivo o negativo. In questa sede il Collegio Tecnico valida o meno il percorso di valutazione di I° istanza.
II° istanza (Comparto con incarichi di funzione)	OAS	La II° istanza per il Comparto con incarichi di funzione è una fase solo eventuale: viene attivata in caso di valutazione negativa in I° istanza e su richiesta esplicita del valutato. La fase è gestita in questo caso dall'OAS che procede alla: 1. Preparazione della documentazione da parte degli attori coinvolti 2. Convocazione delle parti per la risoluzione della controversia Secondo tempistiche predefinite nel punto 3.d.

3.b Strumenti: modelli di schede

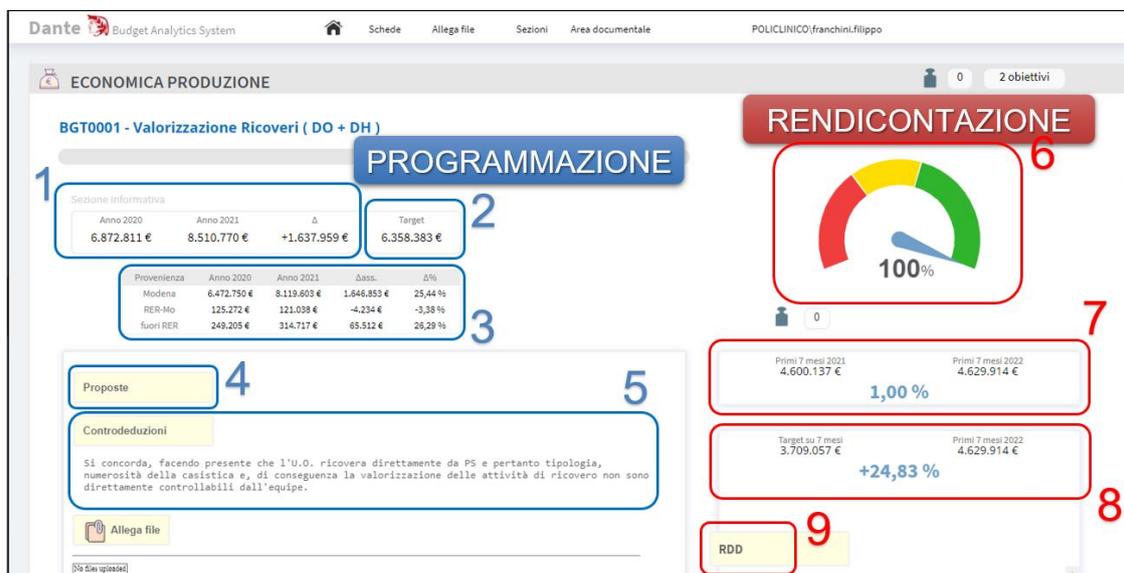
Il percorso di valutazione delle performance interno all'AOU di Modena si basa sul processo di pianificazione e rendicontazione sia d'equipe che individuale. Per la valutazione d'equipe si utilizza lo strumento di Budget Dante per quella individuale invece il software regionale WHR-Time Gru-Rer.

Valutazione Performance Organizzativa

L'intero processo di budget è gestito interamente mediante l'applicativo Web Dante Budget, sviluppato interamente dal Controllo di Gestione. Per eventuali informazioni di dettaglio sul processo di Budget, si rimanda alla suddetta procedura che è attualmente in fase di approvazione.

In sintesi, DanteBudget 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.

È possibile ipotizzare che la scheda di budget sia divisa in due macro-sezioni: una di programmazione e una di rendicontazione.



La parte di programmazione prevede che per ogni obiettivo venga esplicitato il trend storico del biennio passato (sezione informativa), lo scostamento tra i due anni e il target fissato. Attraverso il campo "controdeduzioni" il Direttore di Struttura può fornire alla Direzione e al Controllo di Gestione informazioni più dettagliate sugli obiettivi, al fine di far conoscere eventuali obiettivi non pertinenti con la propria attività e/o target poco raggiungibili per circostanze sconosciute agli interlocutori. Il campo "proposte" è invece riservato alla Direzione che lo può usare a discrezione per fornire un'ulteriore spiegazione a supporto di ciascun obiettivo.

La parte di rendicontazione invece consente di monitorare l'andamento relativo al raggiungimento del target in corso d'anno. Evidenziando lo scostamento tra il consuntivo dell'anno in corso con quello dell'anno prima e con il target.

La tabella di seguito evidenzia il peso della performance organizzativa per i vari profili valutativi:

Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Peso performance Organizzativa
Dirigenza	Direttore Dipartimento	80%
	Direttore SOC-SSD	80%
	Dirigenza Sanitaria	80%
	Dirigenza PTA	80%
Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	90%
	Comparto con incarichi di funzione	90%

Si allegano i modelli di schede in essere relativi all'area Medica, Sanitaria/Strategica e Amministrativa.

Valutazione Performance Individuale

Da quest'anno l'AOU di Modena ha adottato il software regionale WHR Time Gru-Rer per la gestione del processo di valutazione individuale di risultato e delle competenze. La valutazione di fine incarico invece continua al momento ad essere gestita in forma cartacea, anche se l'obiettivo nei prossimi anni è di integrare anche la parte di valutazione degli incarichi nel modulo WHR-Time Gru-Rer.

In accordo con il punto 4.2 delle Linee Guida 1/2022, l'adozione di un sistema di valutazione individuale unico a livello regionale consente una gestione complessiva più omogenea del processo. Tuttavia, questa migrazione da un software all'altro (da Pierino a WHR-Time) ha portato inizialmente ad una serie di difficoltà interne che una volta superate hanno consentito la chiusura del processo di valutazione il 31/07/2023 con nota aziendale prot. AOU 0020210/23 del 30/06/23. Per gli anni successivi, considerato il superamento dello scoglio iniziale, si prospetta un ritorno alla scadenza di fine maggio/giugno.

La tabella di seguito descrive le tipologie di schede gestite all'interno del software WHR:

Valutazione performance	Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Tipologie di valutazione	
			Annuale risultati	Annuale Competenza
Individuale	Dirigenza	Direttore Dipartimento	X	X
	Dirigenza	Direttore SOC-SSD	X	X
	Dirigenza	Dirigenza Sanitaria	X	X
	Dirigenza	Dirigenza PTA	X	X
	Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	X	X
	Comparto	Comparto con incarichi di funzione	X	X

Le schede di valutazione individuale di risultato all'interno della Dirigenza (Direttore Dipartimento, Direttore SOC-SSD, Dirigenza Sanitaria e Dirigenza PTA) sono tutte uguali tra loro, differenziandosi in termini di numerosità.

Per la Dirigenza Sanitaria, Direttore SOC-SSD e Direttore Dipartimento, la scheda è composta come segue:

- Impegno e allineamento
 1. partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali...
 2. rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali
 3. impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura
 4. rispetto dei tempi e delle scadenze
 5. partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili
 6. partecipazione individuale ai percorsi di qualità ed accreditamento dell'equipe
 7. partecipazione individuale ad attività didattiche assegnate all'equipe
 8. partecipazione individuale ad attività di ricerca programmate dall'equipe
 9. partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club
 10. contributo all'aggiornamento di linee guida e protocolli
 11. disponibilità e flessibilità operativa a variare la propria attività sulla base delle esigenze specifiche (copertura dei turni di guardia, turni di reperibilità e turni di servizio)
 12. osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio
 13. puntualità in relazione alle esigenze del servizio

Per la Dirigenza PTA invece, la scheda è composta da:

- Impegno e allineamento
 1. partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali...
 2. rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali
 3. impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura
 4. rispetto dei tempi e delle scadenze
 5. partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili
 6. partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club
 7. osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio
 8. puntualità in relazione alle esigenze del servizio
 9. monitoraggio del processo produttivo

Per entrambe le tipologie di scheda, Dirigenza Sanitaria e PTA, non vi è l'obbligo di compilazione di tutti gli item. Ogni item ha uguale peso e può essere valutato su una scala dove:

1. inadeguata
2. parziale
3. nella norma
4. superiore alla media

5. eccellente

Il punteggio massimo ottenibile sulla scheda è di 100 e pesa il 20% della performance complessiva del valutato.

Per quanto riguarda la scheda di valutazione individuale di risultato sul Comparto, gli item sono 3 e hanno uguale peso:

- Impegno e allineamento
 1. Flessibilità
 2. Rispetto dei valori aziendali
 3. Relazioni con gli utenti interni ed esterni

E possono essere valutati:

- In linea
- Non in linea

A differenza della Dirigenza, per il Comparto tutti e tre gli item devono essere obbligatoriamente compilati. Il punteggio massimo ottenibile sulla scheda è 100 e pesa il 10% della performance complessiva del valutato.

La scheda delle competenze è uguale sia per il Comparto che per la Dirigenza, con l'unica differenza che l'area Manageriale è attiva solo sulla Dirigenza e sul personale del Comparto con titolarità di incarichi di funzione di natura organizzativo-gestionale; la scheda si compone per entrambe come segue:

Competenze Tecnico-Specialistiche Professionali

- Competenze tecnico-specialistiche professionali possedute ed espresse
 1. Mantiene aggiornate le proprie competenze in funzione di cambiamenti che possono riguardare lo specifico professionale, la normativa, l'organizzazione, il ruolo, etc...
 2. Applica metodologie e strumenti di controllo, revisione e valutazione della qualità del proprio operato
 3. Agisce con autonomia e responsabilità nel proprio specifico professionale
 4. Erogare la propria attività professionale nel rispetto di criteri e standard qualitativi ed in linea con le disposizioni aziendali
 5. Dimostra conoscenze approfondite nell'ambito in cui opera
- Gestione del rischio, sicurezza delle cure e sicurezza negli ambienti di lavoro
 1. Adotta un approccio proattivo nell'ambito della gestione del rischio, sicurezza delle cure e/o sicurezza negli ambienti di lavoro
 2. Riconosce e segnala eventuali eventi avversi
 3. Riconosce i rischi clinici ed i relativi determinanti nello specifico contesto professionale
- Utilizzo di applicativi aziendali e regionali

1. Conosce ed utilizza gli applicativi aziendali e regionali specifici del proprio contesto professionale e lavorativo

Competenze Organizzative

- Lavoro di gruppo
 1. Coopera nel raggiungimento di obiettivi condivisi
 2. Rispetta i diversi punti di vista valorizzando le differenze e le risorse degli altri all'interno dell'équipe
 3. Dimostra spirito di squadra, promuovendo un clima armonioso e cooperativo all'interno dell'équipe
- Organizzazione del lavoro e flessibilità organizzativa
 1. Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni
 2. Sa adattarsi alle esigenze del contesto, modulando il proprio contributo in maniera efficace
 3. Traduce gli obiettivi in piani di azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di monitoraggio e controllo
 4. Sa programmare e pianificare le attività proprie (e di eventuali colleghi)
- Problem Solving
 1. Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando le circostanze lo richiedono
 2. Sa valutare pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni prima di decidere
 3. Sa riconoscere ed analizzare problemi e aree di criticità nel contesto professionale in cui opera

Competenze Relazionali

- Orientamento all'utente interno ed esterno e comunicazione efficace
 1. Sa raccogliere attivamente i feedback ed è attento ai bisogni dell'altro all'interno della relazione
 2. Dimostra capacità di ascolto
 3. Comunica in modo efficace e coerente con i valori dell'organizzazione
 4. Sa costruire relazioni efficaci con pazienti, utenti esterni e interni, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni
- Gestione del conflitto e negoziazione
 1. È capace di individuare una base di interesse comune sulla quale poter negoziare e gestire il conflitto
 2. Sa affrontare le divergenze non appena si manifestano, evitando il deteriorarsi della relazione
 3. È disponibile al confronto e riesce ad analizzare in modo aperto i propri e gli altrui interessi
 4. Sa esporre con fermezza e ragionevolezza il proprio punto di vista rispettando quello altrui
 5. Sa riconoscere e regolare le proprie emozioni
 6. È capace di gestire la relazione interpersonale in modo equilibrato e costruttivo

Solo per la Dirigenza vi è anche l'area delle competenze manageriali:

Competenze Manageriali (solo per ruoli con responsabilità gestionali)

- Gestione Risorse e Leadership
 1. Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio
 2. Valuta il personale sulle base delle attività svolte evidenziandone anche il potenziale
 3. Riesce a motivare i propri collaboratori
 4. Propone e condivide coi propri collaboratori piani di miglioramento, di formazione e sviluppo professionale
 5. Sa identificare gli obiettivi di sviluppo, i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori
 6. Conosce e condivide le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i collaboratori nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli
 7. È in grado di gestire in maniera ottimale le risorse umane, economiche e strumentali assegnate

- Pianificazione, monitoraggio e valutazione
 1. È in grado di portare avanti azioni di monitoraggio e valutazione di percorsi e progetti
 2. Sa identificare fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione di programmi e progetti
 3. Sa analizzare tutte le informazioni necessarie ad elaborare un piano di azione
 4. Svolge la propria attività applicando strumenti e metodi tipici per lo sviluppo del Sistema qualità aziendale, nel rispetto delle indicazioni e dei requisiti attinenti all'accreditamento istituzionale

Gli item della scheda di valutazione delle competenze non hanno un peso specifico, in quanto non hanno ricadute sul sistema di retribuzione. Ogni item può essere valutato come segue:

1. Iniziale
2. Medio
3. Ottimo
4. Benchmark
5. Non valutabile

Le schede di valutazione di fine incarico sono diverse per la Dirigenza PTA e per la Dirigenza Sanitaria. Per la Dirigenza PTA la scheda si compone come segue:

- A. Comportamento rispetto agli obiettivi e ai valori aziendali
 - Capacità di organizzare e pianificare le proprie attività e/o dei collaboratori

- Capacità di monitorare il raggiungimento degli obiettivi
 - Orientamento costante all'ottimizzazione ed innovazione nell'uso delle risorse materiali e strumentali
 - Partecipazione a processi aziendali con particolare attenzione alle ricadute delle proprie attività sugli altri settori aziendali e viceversa
 - Capacità di gestire gruppi di lavoro e disponibilità al lavoro di gruppo mantenendo buoni rapporti di collaborazione
 - Rispetto dei regolamenti aziendali
 - Propositività, autonomia operativa, capacità di assumere le responsabilità del ruolo
- B. Gestione e valorizzazione delle risorse umane
- Capacità di favorire l'autonomia e l'assunzione di responsabilità dei collaboratori
 - Capacità di sviluppare la formazione ed addestramento dei collaboratori, per lo sviluppo delle potenzialità
- C. Gestione delle attività assegnate
- Attenzione nello svolgimento delle attività alle esigenze del Cliente esterno e/o interno – Comunicazione e ascolto
 - Capacità di gestire le situazioni di emergenza
 - Capacità di gestire idonei strumenti di comunicazione delle attività svolte, nei confronti della direzione aziendale e della propria organizzazione
 - Rispetto impegni, quantità del lavoro e scadenze
- D. Aspetti professionali
- gestione della pratica amministrativa, tecnica e professionale, nel rispetto delle norme e dei regolamenti, basata sul confronto e finalizzata all'individuazione di soluzioni possibili
 - Impegno verso la "qualità", nell'ottica di un miglioramento continuo dei processi e dei risultati
 - Attività di aggiornamento e formazione svolta nel periodo di riferimento della valutazione

Tutti gli item hanno peso identico, devono essere obbligatoriamente compilati e possono essere valutati sulla base della seguente scala di giudizio:

- da acquisire (punti 3)
- da migliorare (punti 5)
- adeguato (punti 7)
- di spicco (punti 9)

Il punteggio totale permetterà al valutato di posizionarsi su un giudizio negativo (da 48 punti a 96 punti) o positivo (da 96 punti a 144 punti). Oltre al punteggio totalizzato, il Direttore della Struttura cui è afferrito il Dirigente titolare di incarico può fornire un giudizio sintetico di valutazione (positivo o negativo) debitamente previsto all'interno della scheda.

Per la Dirigenza Sanitaria invece la scheda si compone come segue:

1. Comportamento rispetto agli obiettivi e ai valori aziendali
 - Capacità di organizzare e pianificare le proprie attività e/o dei collaboratori
 - Capacità di monitorare il raggiungimento degli obiettivi
 - Orientamento costante all'ottimizzazione dell'uso delle risorse materiali e strumentali
 - Capacità di gestire gruppi di lavoro e disponibilità al lavoro di gruppo
 - Capacità di stabilire e mantenere buoni rapporti di collaborazione
2. Gestione e valorizzazione delle risorse umane
 - Capacità di favorire l'autonomia e l'assunzione di responsabilità dei collaboratori e l'orientamento alla formazione ed addestramento, lo sviluppo delle potenzialità proprie e dei collaboratori
3. Gestione delle attività sanitarie
 - Costante attenzione ai bisogni degli utenti, pazienti, famigliari.
 - Disponibilità alla cooperazione interdisciplinare nei processi assistenziali
4. Aspetti professionali
 - Orientamento ad una pratica clinica basata sui criteri di efficacia ed appropriatezza
 - Attenzione ed impegno verso la qualità dei risultati e la loro verifica
 - Attività di aggiornamento svolta nell'ultimo triennio

Come per la Dirigenza PTA, anche per la Dirigenza Sanitaria tutti gli item hanno peso identico, devono essere obbligatoriamente compilati e possono essere valutati sulla base della seguente scala di giudizio:

- da acquisire
- da migliorare
- adeguato
- di spicco

A differenza però della Dirigenza PTA, in quella Sanitaria non c'è un giudizio a punteggio, ma un giudizio meramente a valore, cui si aggiunge la possibilità di esprimere un giudizio sintetico che può essere positivo o negativo.

Infine, la scheda di fine incarico del Comparto invece si compone come segue:

1. Competenze tecnico-professionali
 - 1.1. Orientamento all'efficienza dei processi di lavoro, al risultato, al rispetto delle scadenze e degli Impegni con assunzione di responsabilità e relative decisioni;
 - 1.2. Attenzione all'appropriatezza e alla qualità tecnico-professionale delle prestazioni assicurate nello specifico ambito organizzativo e professionale
 - 1.3. Attenzione alla promozione, allo sviluppo e gestione di Innovazioni scientifiche e culturali, tecnologiche e procedurali nello specifico ambito professionale e organizzativo coerentemente alle strategie aziendali;

- 1.4. Promozione e partecipazione attiva ad eventi di formazione ed aggiornamento professionale su tematiche inerenti allo specifico ambito organizzativo e professionale, anche attraverso il coinvolgimento di altre competenze/professionalità/settori, ecc.. Adempimento degli obblighi formativi e di aggiornamento Individuale;
 - 1.5. Adempimento di tutti gli aspetti di competenza relativi alla sicurezza con particolare riferimento a quelli previsti dal DL n. 81 e con specifica attenzione ai lavoratori di riferimento.
2. Competenze organizzative e gestionali
 - 2.1. Programmazione, organizzazione e gestione efficace delle attività e delle risorse (umane, materiali e In termini di tempo lavoro), individuali e dei collaboratori in funzione dei risultati da raggiungere e delle politiche aziendali complessive;
 - 2.2. Gestione delle attività in maniera coerente agli obiettivi da raggiungere
3. Gestione dei collaboratori
 - 3.1. Capacità di motivazione e orientamento delle attività delle risorse professionali assegnate;
 - 3.2. Facilitazione e promozione della collaborazione Intra e Interprofessionali per il raggiungimento di obiettivi comuni;
 - 3.3. Capacità di gestione della delega ai fini del raggiungimento dei risultati prefissati e di un adeguato sviluppo professionale dei collaboratori;
 - 3.4. Attenzione al clima Interno della struttura di cui si ha responsabilità gestionale, capacità di anticipare e gestire conflittualità Interne alia UO;
 - 3.5. Equilibrata Individuazione e assegnazione/distribuzione delle attività, corretta gestione degli Istituti contrattuali;
 - 3.6. Adesione al sistema di Valutazione previsto dall'organizzazione con utilizzo degli strumenti previsti lvi compreso la gestione dei colloqui, ecc.
4. Competenze relazionali
 - 4.1. Capacità nella gestione di relazioni con utenti/pazienti/caregiver, elevata capacità di comunicazione e ascolto, ecc.;
 - 4.2. Capacità di gestione di situazioni conflittuali e realizzazione di relazioni positive con i diversi livelli professionali di riferimento sia che si tratti della componente inerente l'area dei Collaboratori, sia che si tratti della componente inerente all'area dei Responsabili gerarchici;
 - 4.3. Capacità di gestione dei rapporti con CCM, Associazioni di Volontariato, Rappresentanti dei Lavoratori, RLS, RSU, istituzioni varie, ecc.;
 - 4.4. Capacità di gestione di rapporti positivi con Colleghi e comunità professionale Interna, ecc.; capacità di integrazione professionale ed

organizzativa all'interno dell'UO, a livello di Dipartimento, a livello dei due Stabilimenti dell'AOU e con altre realtà organizzative;

- 4.5. Promozione e sviluppo di progetti/percorsi/protocolli o momenti formativi che richiedano integrazione tra diverse professionalità e servizi.

Gli item hanno tutti ugual peso e possono essere valutati come segue:

- Insufficiente
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

I criteri di valutazione per la scheda di fine incarico del Comparto prevedono che:

- In caso di item valutati insufficienti è necessario fornire elementi aggiuntivi alla valutazione;
- La valutazione può essere valutata complessivamente insufficiente se sono presenti almeno 3 item insufficienti.;
- In caso di valutazione complessiva insufficiente è necessario esplicitare la motivazione a sostegno della valutazione.

La tabella sottostante sintetizza il peso della performance individuale per i vari profili valutativi:

Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Peso performance		
		Risultato	Competenze	Fine Incarico
Dirigenza	Direttore Dipartimento	20%	–	–
	Direttore SOC-SSD	20%	–	–
	Dirigenza Sanitaria	20%	–	–
	Dirigenza PTA	20%	–	–
Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	10%	–	–
	Comparto con incarichi di funzione	10%	–	–

Si allegano i modelli di schede in essere per ogni profilo valutativo.

3.c Conseguenze delle valutazioni sul sistema premiante e/o sul conferimento degli incarichi

La valorizzazione della quota complessiva del fondo per la retribuzione di risultato destinata alla retribuzione della performance individuale viene effettuata annualmente ed è regolata attualmente dal Contratto collettivo nazionale di lavoro Area Sanità triennio 2016 – 2018 siglato il 19 dicembre 2019, entrato in vigore dall'1/1/2020.

Gli accordi integrativi aziendali siglati dopo la definizione del CCNL 2016/2018 sono essenzialmente due:

- Regolamento per il conferimento, graduazione e le procedure di attribuzione degli incarichi al personale della dirigenza area sanità, deliberato con atto n. 68 del 12/5/2021, siglato con le OO.SS il 6 maggio 2021;

- Accordo aziendale in merito alla definizione dei criteri generali per la determinazione e per l'erogazione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale dell'area sanità, deliberato con atto n. 139 del 3/8/2022, siglato con le OO.SS il 25 luglio 2022.

La tabella sottostante riporta sinteticamente le percentuali di accesso al fondo per la Dirigenza e per il Comparto.

Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Peso performance			
		Individuale	Organizzativa	Competenze	Fine Incarico
Dirigenza	Direttore Dipartimento	20%	80%	–	–
	Direttore SOC-SSD	20%	80%	–	–
	Dirigenza Sanitaria	20%	80%	–	–
	Dirigenza PTA	20%	80%	–	–
Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	10%	90%	–	–
	Comparto con incarichi di funzione	10%	90%	–	–

Valutazione Individuale Annuale di Risultato

Dirigenza Sanitaria

Il 2022 è il primo anno di messa a regime del nuovo sistema di retribuzione di risultato definito nell'accordo del luglio 2022. Il sistema prevede delle quote annue fisse, differenti in base all'unità operativa di appartenenza del dirigente e la differenza tra le fasce rispecchia le caratteristiche organizzative e di livello di complessità di assistenza sanitaria nelle unità operative di AOU Modena, definite in base a specifici indicatori quali numero ricoveri urgenti per medico a settimana, pronta disponibilità, livello di intensità e complessità clinica, livello di complessità organizzativa.

LE FASCE

FASCIA	A	→	€ 5.000
FASCIA	B	→	€ 6.000
FASCIA	C	→	€ 7.000
DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA E STRUTTURA SEMPLICE DIP.LE			→ € 8.000

La performance individuale corrisponde al 20% della quota annua e dipende dalla chiusura della valutazione individuale.

Di seguito i range che consentono di quantificare la misura della % valutazione individuale:

RANGE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO
Punteggio tra 80% e 100%	100%
Punteggio tra 60% e 79%	80%
Punteggio tra 19% e 60%	60%
Punteggio < 19%	0%

In caso di valutazione negativa, ossia quando il punteggio totalizzato è inferiore al 19%, il dipendente non ha accesso alla retribuzione individuale di risultato.

Dirigenza PTA

Con delibera del Direttore Generale n° 142 del 09/08/2022 sono stati adottati due accordi relativi:

- Accordi aziendali in merito alla sessione annuale di verifica dei fondi dell'anno 2020 e alla costituzione dei fondi provvisori dell'anno 2021;
- Accordi in merito alla definizione dei criteri generali per la determinazione e per l'attribuzione della retribuzione di risultato – area funzioni locali - recepimento.

In particolare, il saldo del 20% relative alla valutazione individuale della performance viene corrisposto ai dirigenti con lo stipendio del mese di maggio e l'accesso al fondo di risultato per la quota del 20% avviene come di seguito:

RANGE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO
Punteggio tra 80% e 100%	100
Punteggio tra 60% e 79%	90
Punteggio tra 59% e 40%	70
Punteggio tra 39% e 20%	40
Punteggio tra 19% e 0%	0

Come per la Dirigenza Sanitaria, anche per la Dirigenza PTA in caso di valutazione negativa, ossia quando il punteggio totalizzato è inferiore al 19%, il dipendente non ha accesso alla retribuzione individuale di risultato.

Comparto

La performance individuale di risultato pesa il 10% e viene corrisposto a fine anno sulla base della valutazione espressa nella singola scheda individuale reperibile nel nuovo strumento informatico Modulo EW WHR-GRU regionale.

La valutazione è graduata, ai fini del giudizio complessivo, secondo il seguente schema:

2 o 3 items in linea	100%
1 solo item in linea	50%
0 item in linea	0%

Nel caso in cui la valutazione individuale di risultato si espliciti con 3 item “non in linea”, il dipendente non ha diritto alla corresponsione della quota di valutazione individuale.

Valutazione Performance Organizzativa

Dirigenza Sanitaria

In corso d'anno vengono corrisposti i due saldi intermedi, nelle mensilità di giugno e ottobre, che sono pari al 50% della quota annua relativa alla performance organizzativa.

A valle del percorso di valutazione viene corrisposto il saldo corrispondente alla chiusura del percorso di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale;

La performance organizzativa corrisponde all'80% della quota annua ed il saldo viene corrisposto nella mensilità di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento. Di seguito lo schema dei range previsti dall'accordo:

RANGE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO
Punteggio da 95% a 100%	100
Punteggio da 90% a 94%	94
Punteggio da 80% a 89%	89
Punteggio da 60% a 79%	79
Punteggio < 59	59

Pertanto, il punteggio finale delle singole schede budget disponibili su DanteBudget, calcolato sulla base di una media ponderata del numero di obiettivi in relazione al peso delle aree, rappresenta la misura in funzione della quale la Struttura avrà accesso al fondo di incentivazione per la retribuzione annua di risultato d'equipe.

punteggio : 51,67%	
 ECONOMICA PRODUZIONE	punteggio : 11,25%  15 2 obiettivi
 ECONOMICA COSTI	punteggio : 0%  20 1 obiettivi
 GOVERNO CLINICO - QUALITÀ/ACCREDITAMENTO	punteggio : 6,67%  10 4 obiettivi
 EFFICIENZA	punteggio : 15%  15 2 obiettivi
 FLUSSI INFORMATIVI	punteggio : 11,25%  15 4 obiettivi
 AREA COVID	punteggio : 7,5%  15 2 obiettivi
 AREA REGIONALE	punteggio : 0%  10 1 obiettivi

Dirigenza PTA

La performance organizzativa annuale di risultato che corrisponde all'80% della quota annua, viene corrisposta in tre tranches: due saldi corrispondenti al 25% e un saldo del restante 50% pesato dal livello di raggiungimento del risultato. Gli importi così definiti sono liquidati rispettivamente nei mesi di giugno, ottobre e maggio.

Il saldo viene corrisposto sulla base dei range previsti nell'accordo:

RANGE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO
Punteggio tra 80% e 100%	100
Punteggio tra 60% e 79%	90
Punteggio tra 59% e 40%	70
Punteggio tra 39% e 20%	40
Punteggio tra 19% e 0%	0

La retribuzione di risultato è assegnata in relazione alla tipologia di incarico di cui il dirigente risulta titolare nell'anno di riferimento, secondo il seguente schema:

Tipologia incarico	Quota	Valore/punto
Struttura Complessa	13.000	2
Struttura Semplice a valenza trasversale aziendale	11.000	1,8
Struttura Semplice articolazione interna di struttura complessa	9.000	1,5
Incarico di alta specializzazione con valenza strategica	9.000	1,5
Incarico di alta specializzazione	7.000	1,3
Incarico professionale qualificato	6.000	1,2
Incarico professionale di base	3.500	1

Comparto

Entro il 10 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;
- SUGEOP 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% Report Anno 2018 Report I semestre 2019 Report Anno 2020	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
Stat. sintetica assolvimento obblighi di pubblicazione area trasparenza e anticorruzione > 85% Link a report	<input checked="" 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. Link a report	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

Il monitoraggio e il risultato di questi tre indicatori aziendali danno accesso alla corresponsione dei saldi intermedi mensili, per un totale del 90%.

Valutazione individuale annuale Competenze

La valutazione individuale annuale delle competenze, sia per la Dirigenza che per il Comparto, non produce effetti economici, e in accordo con il punto 6.2 delle Linee

Guida 1/2022 dell'OIV/SSR, costituiscono uno strumento di crescita personale e professionale.

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.

Gli incarichi di funzione, introdotti con il CCNL 2016-2018 vengono assegnati ai dipendenti che possiedono determinati requisiti richiesti e che partecipano a selezioni interne. A seconda del ruolo di appartenenza, questi prevedono, che vengano svolte funzioni ad elevata responsabilità o maggiormente complesse rispetto a quelle normalmente svolte nel proprio profilo e categoria di appartenenza.

Valutazione Incarichi

La valutazione di fine incarico non ha dirette ricadute economiche sul valutato, poiché mira a valutare l'incarico svolto dal suo titolare, prima della scadenza, per poter confermare l'incarico stesso e procedere pertanto al rinnovo oppure rimuovere il valutato dal suo incarico.

3.d Valutazioni contestate o negative

Nel processo di valutazione individuale di risultato assume particolare importanza il rapporto tra valutatore e valutato.

Il Valutato, presa visione della scheda di valutazione compilata, ha la possibilità di contestarla in un campo note all'interno del modulo ("Osservazioni del valutato" nel quale lo stesso potrà esprimere nel il suo parere, positivo o negativo sulla Valutazione espressa).

Si richiede a Dedalus di prevedere un'esplicita possibilità di respingimento come avveniva per il precedente software in uso.

Valutazione individuale risultato e competenze

Come previsto dalle Linee Guida 1/2022 dell'OIV/SSR al punto 5.4, tutte le attività svolte dall'OAS nell'ambito del processo di valutazione si configurano come valutazioni di seconda istanza che assume un significato diverso in base all'esito della valutazione. In particolare:

- se l'esito della valutazione di 1° istanza è positiva, la pronuncia dell'OAS è di verifica della correttezza metodologica della valutazione espressa;
 - Se l'esito della valutazione è positivo ma viene contestata, rimane solo una valutazione di correttezza metodologica senza previsione di contraddittorio.
- Se l'esito della valutazione è negativo, l'OAS emette una valutazione di merito (con contraddittorio);

In questo ultimo specifico caso, l'OAS richiede ad entrambe le parti, valutatore e valutato, tutta la documentazione necessaria per comprendere al meglio la situazione in essere, secondo le seguenti tempistiche:

1. entro 15 giorni dalla chiusura del processo (sia valutazione annuale di risultato/competenze e valutazione di fine incarico) OAS attiva la seconda istanza;
2. entro 30 giorni dall'attivazione della seconda istanza le parti forniscono la documentazione necessaria;
3. entro 15 giorni l'OAS convoca le parti per il contraddittorio;
4. entro 30 giorni dalla data del contraddittorio l'OAS si esprime sulla risoluzione della controversia.

Questo processo vale sia per la valutazione individuale di risultato/competenze che per la valutazione di fine incarico del Comparto (vedi "*Comparto: effetti della valutazione negativa*", p. 31).

Invece, le valutazioni di fine incarico negative relative alla Dirigenza vengono gestite in seconda istanza dal Collegio Tecnico.

Valutazione incarichi

Area Dirigenza

Effetti della valutazione positiva del Collegio Tecnico

L'esito positivo della valutazione espressa dal Collegio Tecnico realizza la condizione per la conferma dell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico.

Effetti della valutazione negativa del Collegio Tecnico

Il Collegio tecnico, prima di pronunciare un eventuale giudizio finale negativo, convoca in seduta riservata il dirigente interessato, anche assistito da persona di fiducia, per ascoltarlo e acquisire le sue controdeduzioni.

Se il giudizio negativo viene confermato, il Collegio lo trasmette in forma scritta con allegata motivazione al dirigente interessato e alla Direzione Generale.

La valutazione negativa di fine incarico determina:

- per i titolari di struttura complessa: mancata conferma dell'incarico, e mantenimento in servizio con incarico di altra tipologia di minor valore economico tra quelli contrattualmente previsti (e, per l'area Sanità, ove prevista, la perdita dell'indennità di struttura complessa e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore);
- per i titolari di altri incarichi dirigenziali: mancata conferma dell'incarico e affidamento di un incarico di minor valore economico tra quelli contrattualmente previsti (e per l'area Sanità, ove prevista, ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività qualora da attribuire nello stesso anno);

- per i titolari di incarico professionale di base dell'area Sanità al compimento dei 5 anni di servizio: ritardo di un anno nel conferimento di un incarico diverso (e per l'area Sanità, ove prevista, ritardo nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività);
- per tutti i dirigenti decurtazione della retribuzione di posizione complessiva;
- per tutti i dirigenti con incarico diverso dalla struttura complessa: una nuova verifica l'anno successivo per l'eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alla decurtazione della retribuzione di posizione complessiva (e, per l'area Sanità, ove prevista, con riguardo all'indennità di esclusività).

Area Comparto

Effetti della valutazione positiva

L'esito positivo della valutazione finale è condizione per il rinnovo dell'incarico oppure per l'affidamento di altri incarichi.

Effetti della valutazione negativa

La valutazione negativa determina:

- per il dipendente titolare di incarico di posizione: affidamento di altro incarico di posizione di valore economico complessivo inferiore, non corresponsione della parte variabile nel primo anno di affidamento, ferma restando la garanzia della parte fissa dell'indennità di posizione, non corresponsione della retribuzione di premialità nell'anno di mancato rinnovo dell'incarico;
- per il dipendente appartenente all'area dei professionisti della salute e dei funzionari, titolare di incarico di funzione organizzativa: attribuzione di un incarico professionale di complessità base e non corresponsione della retribuzione di premialità nell'anno di mancato rinnovo dell'incarico;
- per il dipendente appartenente all'area dei professionisti della salute e dei funzionari titolare di incarico di funzione professionale di complessità media ed elevata: attribuzione di un incarico professionale di complessità base e non corresponsione della retribuzione di premialità nell'anno di mancato rinnovo dell'incarico;
- per il dipendente appartenente all'area dei professionisti della salute e dei funzionari, titolare di incarico di funzione professionale di complessità base: mancata corresponsione della retribuzione della premialità correlata alla performance individuale nell'anno della valutazione negativa;
- per il dipendente appartenente all'area degli assistenti e degli operatori, titolare di incarico di funzione professionale di complessità base, media ed elevata: perdita dell'incarico e non corresponsione della retribuzione di premialità correlata alla performance individuale nell'anno di mancato rinnovo.

L'accesso alla valutazione di seconda istanza è possibile per il dipendente che riceva una valutazione negativa.

In questo caso la valutazione di seconda istanza viene attivata solo su richiesta dell'interessato che può presentare istanza all'OAS entro 15 giorni dalla data di presa conoscenza della valutazione, con una richiesta motivata e documentata.

L'OAS, entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, attiva la procedura di seconda istanza.

L'esito del procedimento può determinare:

- conferma della correttezza del processo di valutazione;
- richiesta di revisione del processo di valutazione indicando gli elementi di criticità metodologica di processo individuati.

L'OAS invia l'esito del procedimento all'interessato che ha presentato istanza di riesame e al superiore gerarchico che ha effettuato la valutazione.

In caso di revisione del processo di valutazione, la scheda revisionata deve essere validata dall'OAS e rappresenta la scheda definitiva agli atti.

3.e Tempistiche

In generale il processo standard di Valutazione delle Performance Individuali e delle Competenze nell'AOU di Modena inizia a marzo/aprile e si conclude tra maggio/giugno.

Il processo di valutazione delle performance invece, inizia a marzo/aprile e si conclude negli stessi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento attraverso la valutazione dei risultati e verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di valutazione di fine incarico invece, viene attivato di norma due o tre mesi prima della scadenza dell'incarico stesso.

Tipologia contrattuale	Profili valutativi	Tempi			
		Valutazione individuale di Risultato	Valutazione individuale Competenze	Valutazione Organizzativa	Fine incarico
Dirigenza	Direttore Dipartimento	annuale	annuale	annuale	Qualche mese prima della scadenza dell'incarico
	Direttore SOC-SSD	annuale	annuale	annuale	Qualche mese prima della scadenza dell'incarico
	Dirigenza Sanitaria	annuale	annuale	annuale	Qualche mese prima della scadenza dell'incarico
	Dirigenza PTA	annuale	annuale	annuale	Qualche mese prima della scadenza dell'incarico
Comparto	Comparto senza incarichi di funzione	annuale	annuale	annuale	
	Comparto con incarichi di funzione	annuale	annuale	annuale	Qualche mese prima della scadenza dell'incarico

4. ATTORI

4.a Referente aziendale del sistema di valutazione

L'architettura del sistema di valutazione della performance della Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena è articolata su molteplici livelli specifici, declinati in ragione del Contratto, Area, Tipologia e Ruolo di riferimento del personale valutato.

Ciascun livello presenta peculiarità che vengono gestite e monitorate da diverse articolazioni organizzative interne all'azienda, secondo le specifiche sintetizzate dalla tabella seguente.

Area di Valutazione				Referente	
Contratto	Area	Tipologia	Ruolo	Servizio	Nominativo
Dirigenza	Risultato	Organizzativa annuale	Sanitaria e PTA	Controllo di Gestione	Filippo Franchini Valentina Zacheo
		Individuale annuale			
	Competenze	Individuale annuale		Formazione, Ricerca e Innovazione	Elisa Muzzioli Annalisa Bergonzoni
	Incarico	Individuale		Segreteria Generale	Carmen Vandelli Donatella Agazzani
Comparto (con e senza incarichi di funzione)	Risultato	Organizzativa annuale	Sanitaria e PTA	Controllo di Gestione	Filippo Franchini Valentina Zacheo
		Individuale annuale	Sanitaria	Professioni Sanitarie	Anna Rita Garzia Angela Putignano
			PTA	Personale	Andrea Decaroli
	Competenze	Individuale annuale	Sanitaria	Professioni Sanitarie	Anna Rita Garzia Angela Putignano
PTA			Formazione, Ricerca e Innovazione	Elisa Muzzioli Annalisa Bergonzoni	
Collegamento con Sistema Incentivante				Personale	Stefania Ferrari

Il livello di coordinamento e sintesi delle evidenze collegate al sistema di valutazione aziendale nei confronti del livello regionale (*OIV SSR*) viene esercitato dal dr. Filippo Franchini (*Controllo di Gestione*), in veste di Coordinatore dell'Organismo Aziendale di Supporto (*OAS*).

4.b Ruoli in gioco

Direttore Generale

1. È il rappresentante legale dell'Azienda ed è responsabile della sua gestione complessiva
2. Adotta e delibera il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) triennale
3. Presidia e supervisiona sul corretto svolgimento del processo di Budget, approvando annualmente in Collegio di Direzione il Piano delle Azioni
4. Adotta e delibera la relazione sulla performance annuale sui risultati aziendali.

Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo

1. Elaborano e coordinano la stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) triennale, garantendo la coerenza fra i differenti momenti della programmazione regionale, aziendale e interistituzionale e il coinvolgimento dei professionisti
2. Avviano la fase di aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) triennale secondo la logica dello scorrimento e contribuiscono alla definizione del Piano delle Azioni (linee guida al Budget)
3. Negozano con i Direttori di Dipartimento i relativi budget
4. Vengono informati di eventuali criticità relative all'andamento delle attività rispetto alla verifica quadrimestrale curata dalla Direzione Medica di Presidio
5. Effettuano la valutazione dei risultati annuale individuale dei Direttori dei Dipartimento di specifica afferenza
6. Adottano la valutazione finale dei risultati (individuali e di équipe) dei Dipartimenti e delle singole Strutture.

Direttore delle Professioni Sanitarie

Il Direttore delle Professioni Sanitarie partecipa insieme agli altri Direttori al perseguimento degli obiettivi aziendali e alla mission dell'Azienda definendo le strategie di governo delle Professioni sanitarie che hanno la responsabilità dell'assistenza.

1. Garantisce una visione d'insieme, capace di valorizzare tutte le professionalità presenti.
2. Partecipa con il Direttore Sanitario e Amministrativo all'elaborazione delle linee guida per gli obiettivi aziendali, ivi compresi gli obiettivi dell'area delle professioni sanitarie (dirigenza non medica e comparto).
3. Collabora con il Direttore Sanitario nella definizione del piano operativo e del budget annuale e nella valutazione dell'utilizzo delle risorse ospedaliere (posti letto, risorse operatorie, risorse strumentali, risorse ambulatoriali).
4. Dirige le attività dei Coordinatori Tecnico-Infermieristici dei Dipartimenti nel processo di programmazione e controllo in coerenza con la programmazione aziendale.
5. Effettua un'attività di supervisione e coordinamento sul processo di valutazione individuale con ricaduta sul sistema premiante per il personale

del comparto sanitario e della dirigenza non medica afferente alla Direzione Professioni Sanitarie.

6. Garantisce adeguati livelli assistenziali, in relazione alle funzioni previste dalla programmazione aziendale e delle disponibilità di risorse definite nel budget dei dipartimenti.

Collegio di Direzione

Formula contributi e proposte tecnico operative per la declinazione delle linee strategiche aziendali nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) triennale e delle linee guida annuali al budget (Piano delle Azioni).

Direttore di Dipartimento

1. Propone il budget globale di Dipartimento e definisce i budget delle Strutture Complesse, Semplici e dei Programmi, di concerto con i relativi responsabili
2. Negozia il budget e i piani operativi di Dipartimento con la Direzione Aziendale
3. Negozia i piani operativi e budget delle Strutture Complesse, Semplici e dei Programmi con i relativi responsabili, coerentemente con il tempo-gramma definito con la Direzione all'avvio del processo
4. È responsabile del raggiungimento degli obiettivi di gestione del Dipartimento negoziati e concorda con la Direzione azioni correttive o eventuali obiettivi non realizzabili
5. Sovrintende e gestisce il sistema premiante
6. Dà attuazione ai criteri definiti dalla Direzione per la valutazione e l'incentivazione economica da riconoscere al personale

Direzione Sanitaria

1. Supporta il Direttore Sanitario e Direttori di Dipartimento nella programmazione pluriennale, nella definizione del piano operativo e budget annuale e nella valutazione dell'utilizzo delle risorse ospedaliere (posti letto, risorse operatorie, risorse strumentali, risorse ambulatoriali)
2. Coordina le attività dei Dipartimenti Integrati nel processo di programmazione e controllo
3. Gestisce le attività di Direzione Medica volte al processo di valutazione esterna e interna dei Dipartimenti; in particolare cura la verifica dei risultati
4. Verifica la coerenza e la congruità delle indicazioni ai Dipartimenti con i contenuti dell'Accordo di Fornitura

Servizio Assicurazione Qualità

1. Supporta la Direzione Aziendale nella definizione delle schede di budget con riferimento all'identificazione degli obiettivi/indicatori in tema di performance clinica/organizzativa/governo clinico ed allo sviluppo del sistema di gestione per la qualità nell'ottica dell'accreditamento regionale.
2. Supporta i dipartimenti nello svolgimento della verifica periodica dei risultati e nel monitoraggio sull'andamento delle azioni correttive, laddove se ne ravvisi la necessità, per la parte di competenza.

Comitato di Budget

Supportano la Direzione Aziendale nella definizione del Piano della Performance (parte integrante del PIAO), e del Piano delle Azioni.

Direttore di U.O.

1. È responsabile del raggiungimento degli obiettivi di gestione dell'U.O. negoziati con la Direzione del Dipartimento e concorda azioni correttive o eventuali obiettivi non realizzabili
2. Propone obiettivi a integrazione di quelli aziendali e di Dipartimento
3. È responsabile della condivisione degli obiettivi con i collaboratori dell'U.O.
4. Partecipa con il Direttore di Dipartimento, in relazione a interessi e competenze specifiche alla gestione (progettazione, pianificazione) dei progetti trasversali
5. Dà attuazione ai criteri definiti dalla Direzione per la valutazione e l'incentivazione economica da riconoscere al personale dell'Unità Operativa

OAS (Organismo Aziendale di Supporto)

1. Fornisce supporto metodologico sul processo e sugli strumenti
2. Effettua la valutazione a priori della struttura della scheda e degli obiettivi per garantirne la valutabilità
3. Effettua la validazione della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi predisposta dalla Direzione Aziendale e formula proposte di miglioramento
4. Svolge le attività di "valutazione di seconda istanza" nell'ambito del processo di valutazione.

5. COLLEGAMENTO CON LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO E CON LA FORMAZIONE

Affinché il processo di valutazione sia efficace e contribuisca perciò al miglioramento della performance individuale ed allo sviluppo delle competenze delle persone, risulta fondamentale uno stretto collegamento fra sistemi di valutazione e sistemi formativi, permettendo di identificare i bisogni formativi per costruire i piani annuali della formazione e dando al personale valutato la possibilità di accedere alle opportunità formative previste o messe a disposizione dall'Azienda.

Infatti, la raccolta sistematica dei dati risultanti dalle valutazioni effettuate e la loro elaborazione in report contribuiranno ad identificare i bisogni formativi alla base del Piano Annuale della Formazione. L'intento è anche quello di far sì che il Piano Annuale della Formazione, nelle sue varie declinazioni (aziendale, dipartimentale, di équipe) sia predisposto tenendo in considerazione gli esiti della valutazione delle competenze espresse nell'anno precedente.

5.1 Formazione

Il professionista, alla luce del proprio profilo professionale e della propria posizione, sia come singolo sia come soggetto che opera all'interno di gruppi professionali/strutture di appartenenza, ha la possibilità di programmare e verificare il proprio percorso formativo attraverso l'utilizzo del Dossier Formativo. Obiettivo di tale strumento è quello di promuovere una migliore integrazione dei singoli professionisti nei contesti lavorativi, in funzione degli obiettivi di sviluppo e delle necessità delle équipe e in armonia con le priorità dell'Azienda.

Il Servizio Formazione, Ricerca e Innovazione elabora un Dossier Formativo dipartimentale ogni tre anni (in corrispondenza con l'analisi del fabbisogno formativo) all'interno del quale:

- individua gli obiettivi formativi declinati in funzione di aree e campi di apprendimento e degli indirizzi prioritari
- verifica l'attività di formazione continua svolta dai professionisti accreditati
- esegue una valutazione triennale dell'andamento e dei risultati del percorso

Il Dossier formativo è correlato al profilo professionale ed alla posizione organizzativa ed è costruito programmando la formazione in base alle aree di competenza indicate nel Dizionario Aziendale delle Competenze (DAC): tecnico-specialistiche professionali, organizzative, relazionali, manageriali (solo per ruoli manageriali).

I professionisti, al fine di soddisfare il Fabbisogno Formativo emerso dall'analisi annuale e triennale, possono consultare l'offerta formativa nell'apposito ambiente previsto sull'applicativo G.R.U. nel quale è possibile visualizzare l'elenco dei corsi prenotabili, sia che siano progettati dall'AOU di Modena e gestiti dal Servizio

Formazione, Ricerca ed Innovazione (attraverso la Pianificazione Annuale di Formazione PAF), sia che siano proposti dalle altre aziende sanitarie regionali con l'obiettivo di costruire il proprio dossier formativo.

Elenco dei corsi prenotabili							
s...	codice	titolo evento	sede	inizio eve...	fine preno...	pos...	Acti...
	1145...	AUSL- MO Fad sincrona. D. Lgs. 81/2008-RISCHI SPECIFICI ...	MODENA(MO)	2021-12-22	2021-12-16	0	
	781.2	AOU Modena - Il Decreto Legislativo 81/08 per i lavoratori -...	MODENA(MO)	2021-05-17	2021-12-16	0	
	783.2	AOU Modena - Il Decreto Legislativo 81/08 e smi . Aggiorna...	MODENA(MO)	2021-07-09	2021-12-10	114	
	4500...	Webinar: La Rete di Cure Palliative: organizzazione ed evolu...	FERRARA(FE)	2021-12-16	2021-12-14	0	
	5266.3	FAD - AUSLBO - LAVORARE SMART - CORSO BASE Edizione: 3	BOLOGNA(BO)	2021-06-16	2021-12-15	1852	
	8725.1	Scienza e Ricerca Qualitativa. Introduzione alla metodologia:...	REGGIO NELL'EMILIA(RE)	2021-12-20	2021-12-17	35	
	5194.1	ASLPR-Diritti e percorsi di cura alternativi alla detenzione pe...	PARMA(PR)	2021-12-13	2021-12-12	173	
	5083.1	ASLPR-Budget di Salute e Recovery Edizione: 1	PARMA(PR)	2021-12-15	2021-12-15	25	
	3751.9	AOBO APPROPRIATEZZA E SICUREZZA NELLA TERAPIA TRA...	BOLOGNA(BO)	2021-12-21	2021-12-19	31	
	5576.1	AUSL BO - TATUAGGIO E PIERCING – ASPETTI DI IGIENE E...	BOLOGNA(BO)	2021-12-13	2021-12-10	46	
	5036.3	Webinar - Elementi di Gestione Documentale - Flussi docum...	FERRARA(FE)	2021-12-16	2021-12-14	155	
	1144...	AUSL- MO Fad sincrona. D. Lgs. 81/2008-RISCHI SPECIFICI ...	MODENA(MO)	2021-12-22	2021-12-16	0	
	5052.1	Società Medico Chirurgica - Focus sul trattamento mininvasi...	FERRARA(FE)	2021-12-10	2021-12-09	77	
	1460.3	AUSL-MO Le cure palliative ai tempi del COVID Edizione: 3	VIGNOLA(MO)	2021-12-11	2021-12-10	113	
	5036.2	Webinar - Elementi di Gestione Documentale - Flussi docum...	FERRARA(FE)	2021-12-14	2021-12-12	143	
	781.3	AOU Modena - Il Decreto Legislativo 81/08 per i lavoratori -...	MODENA(MO)	2021-10-01	2021-12-10	189	
	5265.3	AUSL BOLOGNA - FAD - Alimentare la Salute verso le nuove ...	BOLOGNA(BO)	2021-06-16	2021-12-15	1032	
	3751...	AOBO APPROPRIATEZZA E SICUREZZA NELLA TERAPIA TRA...	BOLOGNA(BO)	2021-12-15	2021-12-13	43	
	4128.1	AOBO LA RESPONSABILITA' PROFESSIONALE SANITARIA D...	BOLOGNA(BO)	2021-12-10	2021-12-09	2	
	5267.3	FAD - AUSLBO - Smart working VeLA - Corso per Leading Gr...	BOLOGNA(BO)	2021-06-16	2021-12-15	2932	
	5269.3	FAD - AUSLBO - IL RISCHIO BIOLOGICO IN AMBITO SANIT...	BOLOGNA(BO)	2021-06-16	2021-12-15	1328	
	3094...	Workshop "La ricerca emerge" Edizione: 1	FERRARA(FE)	2021-12-10	2021-12-09	39	
	8465.1	DIVERSITÀ E INCLUSIONE NELLE RISORSE UMANE DELLE ...	REGGIO NELL'EMILIA(RE)	2021-12-14	2021-12-12	44	
	4495.3	FAD Il Disturbo da Gioco d'Azzardo Edizione: 3	FERRARA(FE)	2021-10-01	2021-12-15	0	

6. DOCUMENTI AZIENDALI DI RIFERIMENTO PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

I documenti aziendali di riferimento sono:

- Linee Guida 1/2022 OIV7SSR
- Valutazione della Performance
Delibera 5 2017 con allegati OIV-SSR-Valutazione Performance
- Guida alla Valutazione della Performance
2017-09-29_AOU_Modena_Guida_Valutazione.docx
- Piano Aziendale di avvicinamento alla del.5/2017
Delibera AOU Modena n.3 del 14/01/2019
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025
- Piano delle Azioni
Ultimo anno di riferimento
- Master Budget
Ultimo anno di riferimento

7. RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/2009, stabilisce l'obbligatorietà della valutazione annuale delle performance organizzativa e individuale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale (OIV/SSR), coadiuvato da Organismi Aziendali di Supporto (O.A.S.), ha dato indicazioni atte alla revisione del complesso dei sistemi di valutazione e valorizzazione del personale all'interno di ciascuna Azienda del Servizio Sanitario Regionale, fornendo specifiche linee di sviluppo ed implementazione dei processi di valutazione aziendale (Del. N. 2/2015 e Del. N 5/2017).

I riferimenti normativi sono:

- **D.lgs. 502/1992** "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" - *Seconda Riforma SSN*
- **D.lgs. 29/1993** "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421"
- **D.lgs. 229/1999** "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419" - *Riforma TER SSN Decreto Bindi*
- **D.lgs. 286/1999** "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"
- **D.lgs. 517/1999** "Disciplina dei rapporti fra Servizio sanitario nazionale ed università, a norma dell'articolo 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419"
- **D.lgs.165/2001** "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"
- **D.lgs. 150/2009** "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" - *Decreto Brunetta*
- **D.lgs. 141/2011** "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"
- **L. 190/2012** "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"
- **D.L 158/2012** "Disposizioni urgenti per promuovere lo sviluppo del Paese mediante un più alto livello di tutela della salute" - *Decreto Balduzzi*
- **D.lgs. 74/2017** "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015"
- **L. Regionale 43/2001** "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella regione Emilia-Romagna"
- **L. Regionale 26/2013** "Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali"
- **DGR 334/2014** "Approvazione della disciplina per l'attivazione e il funzionamento dell'organismo indipendente di valutazione per gli enti e le

aziende del servizio sanitario regionale e per l'agenzia regionale per la prevenzione e l'ambiente (arpa)" della regione Emilia-Romagna"

- **DGR 705/2015** “Modifica della deliberazione giunta regionale n. 334 del 17 marzo 2014”
- **Regolamento regionale n. 2/2019** per il funzionamento degli organismi indipendenti di valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del sistema delle Amministrazioni Regionali
- **DGR 819/2021** “Linee guida per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance nelle aziende e negli enti del SSR”
- **Linee Guida 1/2022 OIV7SSR**
- **Contratto Collettivo Nazionale di lavoro dell’Area Sanità vigente**
- **Contratto Collettivo Nazionale di lavoro Area delle Funzioni Locali vigente**
- **Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del Comparto Sanità vigente**



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

31/10/2023

Allegati

Nuova Guida alla Valutazione 2023 FORMAT SCHEDE di VALUTAZIONE

Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

Sommario

Allegato n° 1: Scheda Valutazione Performance Organizzativa – Area Medica.....	2
Allegato n° 2: Scheda Valutazione Performance Organizzativa – Area Amministrativa	11
Allegato n° 3: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Dirigenza Sanitaria.....	15
Allegato n° 4: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Dirigenza PTA.....	17
Allegato n° 5: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Direttore SOC-SSD	18
Allegato n° 6: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Direttore Dipartimento	20
Allegato n° 7: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Comparto.....	22
Allegato n° 8: Scheda Valutazione Competenze – Comparto	23
Allegato n° 9: Scheda Valutazione Competenze – Dirigenza.....	26
Allegato n° 10: Dizionario Competenze.....	30
Competenze Tecnico-Specialistico Professionali.....	31
Competenze Organizzative.....	32
Competenza Relazionali	34
Competenze Manageriali (solo per ruoli manageriali).....	35
Allegato n° 11: Schede Incarichi	37
Scheda PTA	37
Scheda Sanità.....	42
Comparto.....	45

Allegato n° 1: Scheda Valutazione Performance Organizzativa – Area Medica

Dante Budget Analytics System

Schede Allega file Sezioni Area documentale POLICLINICO(zacheo.valenti)

BUDGET 2022

Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

© Invenit et fecit - M.A.R.S

Direttore: [REDACTED]

punteggio: 100%

ECONOMICA PRODUZIONE

punteggio: 15% 15 2 obiettivi

BGT0001 - Valorizzazione Ricoveri (DO + DH)

Sezione informativa

Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
4.393.261 €	4.604.811 €	+211.551 €	4.600.000 €

Provenienza	Anno 2020	Anno 2021	Δass.	Δ%
Modena	3.814.113 €	4.132.558 €	298.445 €	7,78%
RER-Mo	168.039 €	156.351 €	-11.689 €	-6,96%
fuori RER	379.727 €	307.577 €	-63.150 €	-17,03%

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

File	Nome	Data	Utente
	REDO 12 mesi 2022.pdf	194,76 KB 2022-09-07T16:25:04	POLICLINICO(zacheo.valenti)
	dati valori da 7 mesi 2022.pdf	95,14 KB 2022-09-20T19:56:19	POLICLINICO(zacheo.valenti)

100%

punteggio finale: 100%

Primi 12 mesi 2021: 4.603.452 €
Primi 12 mesi 2022: 5.397.507 €
17,00%

Target su 12 mesi: 4.600.000 €
Primi 12 mesi 2022: 5.397.507 €
17,34%

Bonus: 0

Ultima modifica: POLICLINICO(zacheo.valenti) 20/09/2022 09:03

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 3
POLICLINICO(zacheo.valenti) 19-10-2022 11:38
Dato ai 7 mesi positivo: incre 33,3% rispetto allo stesso pe 2021. Incrementata sia l'attiv programmata sia quella in u con l'obiettivo.

RDD al mese 12
POLICLINICO(zacheo.valenti) 21-02-2023 15:55
in linea con l'obiettivo Nel corso del 2022 le sedute assegnate all'UD sono state complessivamente 467, avvi molto a quelle assegnate ne

BGT0002 - Valorizzazione Ambulatoriale (netto L.P.)

Sezione informativa

Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
137.430 €	127.387 €	-10.043 €	115.275 €

Provenienza	Anno 2020	Anno 2021	Ass.	Δ%
01 - MO	127.490 €	119.056 €	-8.434 €	-6,62 %
03 - EXTRA	5.307 €	4.572 €	-736 €	-13,86 %
02 - INFRA	4.098 €	3.346 €	-751 €	-18,33 %

Proposte



Controdeduzioni



Allega file

File	Stato	Data	Elemento
dati ambulatoriale 2022.pdf	OK	2023-03-13T17:55:12	POLICLINICO ginecologia
dati ambulatoriali primi 9 mesi.pdf	OK	2022-09-20T11:42:37	POLICLINICO ginecologia



punteggio finale : 100 %

Primi 12 mesi 2021	Primi 12 mesi 2022
127.387 €	121.035 €

-5,00 %

Target su 12 mesi	Primi 12 mesi 2022
115.275 €	121.035 €

5,00 %

Bonus : 0

Ultima modifica:
POLICLINICO ginecologia -
20/02/2023 15:08

[+] Aggiungi RDD

RDD al mese 9
(POLICLINICO) ginecologia
19-10-2022 11:38

La valorizzazione ambulatoriale rispetto al target proposto è inferiore al valore del 2021 sullo stesso periodo, nonostante non sia diminuita il numero di prime visite e controlli. L'obiettivo è stato raggiunto.

RDD al mese 12
(POLICLINICO) ginecologia
21-03-2023 15:58

In linea con l'obiettivo. Pur non avendo raggiunto la valorizzazione del 2021, è stato raggiunto il target proposto per il 2022.

ECONOMICA COSTI

punteggio : 20%

20 1 obiettivi

BGT0003 - Totale beni sanitari

Sezione informativa

Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
928.167 €	1.038.581 €	+110.414 €	1.100.000 €

F.P.	Anno 2020	Anno 2021	Ass.	Δ%
Farmaci	101.360 €	147.107 €	45.747 €	45,13 %
Reagenti	7.003 €	10.426 €	3.423 €	48,89 %
Dispositivi	795.406 €	856.515 €	61.109 €	7,68 %

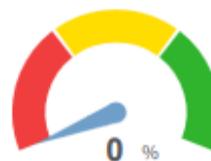
Proposte



Controdeduzioni

Tendenzialmente si concorda ma si ritiene che sia opportuno rinegoziare il target con i dati dei primi sei mesi di attività del 2022.

Allega file



punteggio finale : 100 %

Primi 12 mesi 2021	Primi 12 mesi 2022
1.038.581 €	1.214.238 €

17,00 %

Target su 12 mesi	Primi 12 mesi 2022
1.100.000 €	1.214.238 €

10,39 %

Bonus : 100

Ultima modifica:
POLICLINICO ginecologia -
20/02/2023 15:07

[+] Aggiungi RDD

RDD al mese 3
POLICLINICO gallesia coblenza
23-02-2023 17:29

L'incremento di +8% rispetto rapporto all'incremento di v sanitari su fatturato, costo d evidenza come siano dimin sull'anno si prevede, mante

RDD al mese 12
POLICLINICO gallesia coblenza
17-02-2023 09:56

I costi sostenuti dall'Unità O
Raggruppamenti costi

RDD al mese 12
POLICLINICO gallesia coblenza
23-02-2023 17:32

I costi per beni sanitari pe euro rispetto ai target pr Invariato rispetto all'anno giornata di degenza sono già sottolineato nell'RDD

GOVERNO CLINICO - QUALITÀ/ACCREDITAMENTO

punteggio : 10%

10 4 obiettivi

BGT0004 - Qualità e accreditamento



punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

si condivide l'obiettivo

Allega file

File	Stato	Data	Utente
ISA aprile 2022.pdf	✓	2022-09-09T17:49:19	POLICLINICO gallesia coblenza
DGR 1943 del 4.12.2017, Agosto 2022.pdf	✓	2022-09-09T17:46:07	POLICLINICO gallesia coblenza
Checklist competenza settembre 2022 gallesia.docx.pdf	✓	2022-09-09T17:46:03	POLICLINICO gallesia coblenza
documenti specifici DGR 127/08/2022.pdf	✓	2022-09-09T17:46:01	POLICLINICO gallesia coblenza
BRUNNENBRUNNA FUNZIONALE ottobre 2022 scv03.pdf	✓	2022-09-09T17:46:00	POLICLINICO gallesia coblenza
NRDD 091 Delineazione organizzativa, Chirurgia Ginecologia e Oncologia 2022 - gallesia.pdf	✓	2022-09-09T17:45:02	POLICLINICO gallesia coblenza

Bonus : 0

Ultima modifica: POLICLINICO gallesia coblenza 23/02/2023 16:33

[*] Aggiungi RDD

RDD al mese 10
POLICLINICO gallesia coblenza
21-12-2022 12:24

L'aggiornamento dello sta addestramento e dell'OF s di completamento (ottobre come completate lo check requisiti generali e specifici

RDD al mese 9
POLICLINICO gallesia coblenza
21-12-2022 12:24

Stato di addestramento e competenze aggiornate e 09/08/2022 Autovalutazione svolta su generali da DGR1943/201

RDD al mese 12
POLICLINICO gallesia coblenza
21-02-2023 16:03

In linea con l'obiettivo

BGT00019 - Igiene ospedaliera



punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

Bonus : 25

Ultima modifica: POLICLINICO gallesia coblenza 26/02/2023 12:04

[*] Aggiungi RDD

si condivide l'obiettivo

[Ww_Conco_Neoplasmi.pdf](#)

Allega file

File	Stato	Data	Utente
Progetto_Agno_Mand.pdf		18-03-2023 08:27:08 (1:48)	POL.EC.LINCO17777777777777777777

In linea con l'obiettivo

RDD al mese 3
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
19-10-2022 11:38

In linea con l'obiettivo

RDD al mese 12
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
20-02-2023 14:45

Partecipazione ad 1 corso neoplasmi su 2.

RDD al mese 12
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
14-03-2023 08:46

Partecipazione al progetto ig su 15

BGT0021 - Progetti

punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

File	Stato	Data	Utente
11.09.2022 percorsi da recupero PREREVERSI Del via		18-03-2023 09:20:19 (2:10)	POL.EC.LINCO17777777777777777777

Bonus : 0

Ultima modifica - (POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi* - 02/03/2023 08:19

[+] Aggiungi RDD

RDD al mese 3
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
19-10-2022 11:38

Recupero della lista d'atto reparto
CHIRURGIA GEN. D'URG. ED I

RDD al mese 12
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
16-02-2023 09:03

Si ribadisce quanto affermato fino al 31 dicembre 2017. Ad (pazienti inseriti in lista prim interventi per patologia neop) nonostante il progetto in ess

RDD al mese 12
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
02-03-2023 09:19

Nel corso del 2022, l'attività permesso l'abbattimento de raggiunto appieno l'obiettivo stati recuperati 575 casi. In A Ortopedia OCB, che ha recu

BGT0020 - Reti interaziendali e PDTA da avviare/completare

punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

PDTA inserito nei sub-obiettivi. Il percorso sarà oggetto di analisi e monitoraggio con DS e Servizio Qualità.

Controdeduzioni

Si richiede di inserire come obiettivo il PDTA sulle Neoplasie del Peritoneo, già concordato con la dott.ssa Gentile - DS e con la dott.ssa Trevisani - Ufficio Qualità.

Bonus : 50

Ultima modifica - (POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi* - 09/03/2023 08:27

[+] Aggiungi RDD

RDD al mese 30
(POL.EC.LINCO) *gestione obiettivi*
07-10-2022 16:34

Si concludono il giorno 14 se lavori del GdL per la costruz

Alloggia file

File	Nome	Data	Utente
ICERIDIAINFORMATIVA CRC - IEPIC rev 00 7 luglio2022.docx	2,61 MB	2022-09-07T11:13:13	POECLINICI@policeis.rob.it
PDIA DEFINITIVO REV01 15 settembre 2022.pdf	2,62 MB	2022-09-15T11:12:30	POECLINICI@policeis.rob.it
ICERIDIAINFORMATIVA PIPAC rev 01 7 luglio2022.docx	29,31 KB	2022-09-07T11:13:09	POECLINICI@policeis.rob.it

Peritoneo. Si programma presentazione del PDTA al D...

RDD al mese 12
POLCLINICI@policeis.rob.it
22-02-2023 15:03

La mancata conclusione dell'approvazione del PDTA perit dipende dalla volontà del gr che ha concluso i lavori em sono (settembre 2022). Resti

EFFICIENZA

punteggio : 15%

15 2 obiettivi

BGT0022 - Contratto di fornitura Ausl - prestazioni ambulatoriali monitorate di primo accesso (CUP):



punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

si concorda

Alloggia file

File	Nome	Data	Utente
Chirurgia Generale DTUrgenza ed oncologica.pdf	192,97 KB	2023-02-17T09:27:20	POECLINICI@policeis.rob.it
Chirurgia Generale DTUrgenza ed oncologica.pdf	192,97 KB	2023-02-17T09:27:09	POECLINICI@policeis.rob.it

Bonus : 0

ultima modifica:
POLCLINICI@policeis.rob.it - 09/03/2023
11:28

[+] Aggiungi RDD

RDD al mese 9
POLCLINICI@policeis.rob.it
19-10-2022 11:38

In linea con l'obiettivo

RDD al mese 12
POLCLINICI@policeis.rob.it
27-03-2023 17:15

In relazione al primo sub-ob incrementare l'offerta CUP pe all'incremento di attività chi compatibile con la dota ulteriormente l'offerta CUP.!

RDD al mese 12
POLCLINICI@policeis.rob.it
06-03-2023 11:17

Sub-obiettivo 1: Calo visite: Si confermano e si recepisce Semaforo diventa verde.

BGT0005 - Gestione pazienti con patologia chirurgica non procrastinabile (Classi A)

Sezione informativa

Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
3,95 %	1,59 %	-2,37 %	10 %



punteggio finale : 100 %

Proposte

Controdeduzioni

Primi 12 mesi 2021
1,59 %

Primi 12 mesi 2022
6,11 %

285,00 %

Target su 12 mesi
10 %

Primi 12 mesi 2022
6,11 %

-38,86 %

Bonus : 0

ultima modifica:
POLCLINICI@policeis.rob.it

Allega file

File	Nome	Data	Utente
	imgi_ultima_2022.pdf	19.10.2022 11:38	POCUCI@CUCI.geliscu.sanita
	imgi_ultima_2022.pdf	21.02.2023 16:05	POCUCI@CUCI.geliscu.sanita

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
POCUCI@CUCI.geliscu.sanita
19-10-2022 11:38

I casi dimessi oltre soglia per priorità A è del 1,19%. Questi parzialmente da imputarsi a attribuzione di priorità al momento dell'inserimento in lista d'att

RDD al mese 12
POCUCI@CUCI.geliscu.sanita
21-02-2023 16:05

In linea con l'obiettivo

FLUSSI INFORMATIVI

punteggio : 15%

15 4 obiettivi

BGT0007 - Libera Professione: incidenza v/Istituzionale

punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

Rendicontazione sub-obiettivo BGT0007M - Prenotazione informatizzata attività libero professionale (92%)

Rendicontazione sub-obiettivi BGT0007H, BGT0007I e BGT0007J - % LP v/Istituzionale

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica: POCUCI@CUCI.geliscu.sanita - 20/10/2022 11:08

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
POCUCI@CUCI.geliscu.sanita
19-10-2022 11:38

In linea con obiettivo

RDD al mese 12
POCUCI@CUCI.geliscu.sanita
22-02-2023 15:05

In linea con l'obiettivo

BGT0008 - SDO: schede compilate/dimessi totali (DO+DH)

Sezione informativa

Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
98,51 %	95,18 %	-3,32 %	100 %

Proposte

Controdeduzioni

100%

punteggio finale : 100 %

Primi 12 mesi 2021
99,53 %

Primi 12 mesi 2022
99,55 %

0,00 %

Target su 12 mesi
100 %

Primi 12 mesi 2022
99,55 %

-0,45 %

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica:
POLICLINICO/giuliana.robetta -
21/02/2023 16:08

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
(POLICLINICO/giuliana.robetta
19-10-2022 11:38)

al 100%

In linea con l'obiettivo

RDD al mese 12
(POLICLINICO/giuliana.robetta
21-02-2023 16:06)

BGT0009 - Tenuta cartella clinica DO: grado di aderenza alle linee guida

Target:



punteggio finale : 100 %

Proposte

Controdeduzioni

- Budget - Dimensi Covid 2022 senza Diagnosi Covid.pdf
- CONTROLLI CARTELLE CLINICHE ANNO 2022 POLICLINICO - 2,5% a carico della U.O.D.O.

Allega file

File	Size	Data	Utente
CONTROLLO DDI.pdf	175,35 KB	2022-09-28T10:05:47	POLICLINICO/giuliana.robetta
CONTROLLO DDI.pdf	16,77 KB	2022-09-28T10:05:42	POLICLINICO/giuliana.robetta
budget di variazioni anno 2022 - 2,5% a carico della U.O.D.O. - POLI...	16,71 KB	2022-02-17T13:12:33	POLICLINICO/giuliana.robetta

Bonus : 0

ultima modifica:
POLICLINICO/giuliana.robetta - 21/02/2023
16:07

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
(POLICLINICO/giuliana.robetta
19-10-2022 11:38)

in linea con la procedura azie

Obiettivo raggiunto

RDD al mese 12
(POLICLINICO/giuliana.robetta
21-02-2023 16:07)

BGT0012 - Adempimenti legati alla trasparenza

Target:



punteggio finale : 100 %

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica:
POLICLINICO/serena.rola - 28/10/2022
10:48

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 12
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 07-03-2023 10:05

- Esito positivo della ve sul regolare funzionar flussi informativi per la pubblicazione dei dat

AREA COVID

punteggio : 15%

15 2 obiettivi

BGT0016 - Garantire Completezza e tempestività dei flussi informativi relativi all'Emergenza da Covid-19



punteggio finale : 100 %

Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

Si concorda

Compilazione del "Flag Covid" all'accettazione

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica :
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 22/02/2023 15:06

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 19-10-2022 11:38

In linea con obiettivo

RDD al mese 12
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 22-02-2023 15:06

In linea con l'obiettivo

BGT0014 - Utilizzo Gel Alcoolico - Contrasto del rischio infettivo associato all'assistenza nel corso della pandemia Covid-19

Target : 20 litri per 1000 giornate di degenza



punteggio finale : 100 %

Proposte

Consumo di prodotti idroalcolici in litri/1000 giornate in regime di degenza ordinario - DGR RER 1806/2020

Controdeduzioni

si concorda

Gel_Alcoolico_2022.pdf

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica :
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 27/02/2023 16:42

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 19-10-2022 11:38

si prende atto

RDD al mese 12
(POLICLRCC) gelsu.ruberta
 27-02-2023 16:42

si prende atto

H04Z - Rapporto tra ricoveri attribuiti a DRG ad alto rischio di inappropriata e ricoveri attribuiti a DRG non a rischio di inappropriata in regime ordinario

Sezione informativa

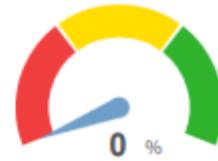
Anno 2020	Anno 2021	Δ	Target
16,1 %	19,9 %	+3,79 %	15 %

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

File	Size	Data	Utente
2002 generalissimo_inappropriati_7 mesi_2022.pdf	147,01 KB	2022-09-09T18:06:54	POLICLINICO/gelinas.ventura
2002 per_inappropriati_2022.pdf	97,61 KB	2022-02-29T16:28:37	POLICLINICO/gelinas.ventura
2002 per_inappropriati_2022.pdf	106,92 KB	2022-02-29T16:31:33	POLICLINICO/gelinas.ventura



punteggio finale : 100 %

Primi 12 mesi 2021: 19,9 %
Primi 12 mesi 2022: 20,89 %

5,00 %

Target su 12 mesi: 15 %
Primi 12 mesi 2022: 20,89 %

39,29 %

Bonus : 100

Ultima modifica : POLICLINICO/gelinas.ventura - 09/09/2022 20:08

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 10
POLICLINICO/gelinas.ventura
20-10-2022 12:56

L'incremento dei DRG potenzialmente inappropriati è da correlare, recupero liste d'attesa svolta PCM. Per convenzione con P le ernie e la proctologia non

RDD al mese 12
POLICLINICO/gelinas.ventura
06-03-2023 10:43

Si prende atto sebbene si sono target dell'obiettivo è stato mancato... dal 19 al 15%. Si ribadisce inoltre quanto già nella precedente RDD

H05Z - Proporzioni colecistomie laparoscopiche con degenza inferiore a 3 giorni

Target : >70%



punteggio finale : 100 %

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

File	Size	Data	Utente
Report elaborazione R2 aggiornata a giugno 2022.pdf	176,59 KB	2022-09-09T18:06:54	POLICLINICO/gelinas.ventura
RFP_QUADRO_PERFORMANCE_2022.pdf	19,81 KB	2022-03-08T17:44:17	POLICLINICO/gelinas.ventura
2022_INQUADRO_Colecistomia_Laparoscopica_7gg_9_mesi_2022_Indicatore.pdf	98,29 KB	2022-03-08T17:45:17	POLICLINICO/gelinas.ventura
RFP_QUADRO_PERFORMANCE_2022.pdf	19,81 KB	2022-03-08T17:45:18	POLICLINICO/gelinas.ventura
Indicatore Performance.pdf	111,31 KB	2022-09-09T18:06:54	POLICLINICO/gelinas.ventura

Bonus : 0

Ultima modifica : POLICLINICO/gelinas.ventura - 20/09/2022 17:38

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 9
POLICLINICO/gelinas.ventura
19-10-2022 11:38

in linea con obiettivo regionale (mesi). Si sottolinea che la percentuale dei casi con degenza inferiore del 69,9% in DS o one-DS, sic

RDD al mese 12
POLICLINICO/gelinas.ventura
06-03-2023 17:51

L'obiettivo è parzialmente raggiunto essendo pari all'81% i casi di 3gg. Tre considerazioni: 1. ancora una volta l'obiettivo modificato in corso dal 75% a

Allegato n° 2: Scheda Valutazione Performance Organizzativa – Area Amministrativa

Dante Budget Analytics System | Schede | Allega file | Sezioni | Area documentale | POLICLINICO|pacheo.valenti

BUDGET 2022

Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

© Invenit et fecit - M.A.R.S

Direttore | [Redacted]

punteggio : 100%

REGIONALE | punteggio : 20% | 20 | 2 obiettivi

SS002C - GAAC - Progetto Contabilità Analitica

Target : Creazione struttura aziendale di CoAn a seguito avvio GAAC entro 30/6/2022

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

File	Nome	Data	Utente
proposte.pdf	15.79 KB	2022-09-09T11:09:30	POLICLINICO marcovaldi.stefano
2022-12-20_Stat_CoAn_Verbole_RDD.pdf	2.04 KB	2022-12-20T16:46:51	POLICLINICO SimoneFilippo

punteggio finale : 100 %

Bonus : 0

Ultima modifica : POLICLINICO|marcovaldi.stefano - 08/09/2022 10:57

(+) Aggiungi RDD

RDD 19/09/2022

REDAZIONE E CONSOLIDAZIONE DEL MODELLO COA LA COE

1. quadratura STATUS vs VP Consumato
- nell'ultimo miglioramento in allineamento fra STATUS VPEN_Consumato

SS002B - GRU - Modulo Valutazione

Target : Avvio entro 31/12/2022

Proposte

Controdeduzioni

punteggio finale : 100 %

Bonus : 0

Ultima modifica : POLICLINICO|SimoneFilippo - 23/02/2022 09:00

(+) Aggiungi RDD

Allega file

RDD al mese 10
POLICINCO/Sevizia/Alpa
25-12-2022 11:18

Cronologia eventi chiave:

- 14/4/2022: incontro o Gruppo Valutazione e Avanzamento Modulo

EFFICIENZA

punteggio : 20%

20 1 obiettivi

BGTS190 - Tempestività Reporting

Target : >= 80% entro 15 giorni



punteggio finale : 100 %

Proposte

Publicazione della reportistica mensile MARS e Dante entro 15 giorni dalla chiusura del periodo nell'80% della casistica 2022

Controdeduzioni

Allega file

	File	Size	Data	Utente
	Tempestività_Azi_dante.xlsx	11,7 KB	2022-12-19T10:14:42	POLICINCO/Sevizia/Alpa
	Tempestività_Azi_mars.xlsx	8,91 KB	2022-09-19T14:51:33	POLICINCO/Sevizia/Alpa

Bonus : 0

ultima modifica:
POLICINCO/Sevizia/Alpa
25/12/2022 11:27

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 10
POLICINCO/Sevizia/Alpa
19-10-2022 11:45

Stato di avanzamento in IR l'obiettivo assegnato.

RDD al mese 12
POLICINCO/Sevizia/Alpa
27-12-2022 09:35

Considerando che Gennaio e sono mesi oggetto di public tempestiva ma i cui dati vengono pubblicati nei mesi successivi sostanzialmente raggiunto co

FLUSSI INFORMATIVI

punteggio : 20%

20 3 obiettivi

BGTS061B - TRASPARENZA

Target :



punteggio finale : 100 %

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

Bonus : 0

ultima modifica:
POLICINCO/Sevizia/Alpa
28/12/2022 10:42

(+) Aggiungi RDD

RDD al mese 10
POLICINCO/Sevizia/Alpa
05-10-2022 17:40

Piano delle Azioni 2022 adottato con nota prot. ADU 13885/22 del 11/5/2022

Relazione sulla Performance

BGTS169 - Indicatori P.O.L.A.



Sub-obiettivi

Proposte

Controdeduzioni

Allega file

punteggio finale : 100 %

Bonus : 0

Ultima modifica: POLICENTRO/Anna Rita Basso - 03/10/2022 17:47

[+] Aggiungi RDD

RDD di mese 10 (POLICENTRO) Anna Rita Basso - 03-10-2022 17:47

Rilevazione e invio a SUGGP

- Mappatura e censime modalità aglie CdG 2
- Piano Operativo Sma

BGTS170 - Indicatori Piano Azioni Positive

Target :



Proposte

Controdeduzioni

Allega file

punteggio finale : 100 %

Bonus : 0

Ultima modifica: POLICENTRO/Anna Rita Basso - 03/10/2022 17:50

[+] Aggiungi RDD

RDD di mese 10 (POLICENTRO) Anna Rita Basso - 03-10-2022 17:50

- 26/9/2022: Presenza aziendale di presenta del nuovo Piano Azior 2022-2024.

OBIETTIVI DI STRUTTURA

punteggio : 20%

20 2 obiettivi

SS012A - DANTE Budget

Target : Gestione processo budget 2022 su nuovo applicativo entro 30/6/2022



Proposte

Studio, realizzazione, rilascio e implementazione applicativo online per la gestione del processo di budget 2022. Obiettivi specifici e tempistiche contenute nel Progetto Obiettivo CdG 2022.

Controdeduzioni

punteggio finale : 100 %

Bonus : 0

Ultima modifica: POLICENTRO/Anna Rita Basso - 03/10/2022 17:48

[+] Aggiungi RDD

Allega file

File	Size	Data	Utente
2022-09-13_Note_Areva_Chiave_Budget_2021_AOU_MBO.pdf	110 KB	2022-09-13 11:46:47	PIRELLA NICCOLOTTA
Chiave_areva_PMO	801,7 KB	2022-09-13 11:16:41-29	PIRELLA NICCOLOTTA

RDD al mese 10
PROCLINCO | Ingegneria S.p.A.
 19-10-2022 11:46

Il giorno 25/03/2022, come prot. acq 9194/22 del 29/0 risultava che il sistema di t era già a disposizione per negoziazioni di budget 202

• Studio realizzazione "Dante explorer" pe completa di obiettivi (vedi allegato Dante

RDD al mese 12
PROCLINCO | Ingegneria S.p.A.
 15-12-2022 10:43

SS012C - Sviluppo Ufficio DRG

Target: Presentazione progetto entro 31/5/2022



punteggio finale: 100 %

Proposte

Controdaduzioni

Allega file

File	Size	Data	Utente
Regolamento Ufficio DRG.pdf	1,6 MB	2022-09-24 11:29:42	PIRELLA NICCOLOTTA

Bonus: 0

Ultima modifica: PIRELLA NICCOLOTTA 17/04/2022 09:41

(+) Aggiungi RDD

25/09/2022 Fabrizio Frigieri
 Il giorno 12/05/2022 è stato p Direzione Sanitaria il docum relativo alla riorganizzazione

AREA COVID-19

punteggio: 20% 20 1 obiettivi

BGTS171 - Corretta codifica delle informazione cliniche sulle infezioni da SARS-CoV-2 (Covid-19) nella Scheda Dimissione Ospedaliera (SDO) "nota AOU prot. 5842/21 del 23/2/2021"

Target: Casistica Covid priva di codifica diagnosi in SDO < 10% sul totale delle dimissioni



punteggio finale: 100 %

Proposte

Attività giornaliera Ufficio DRG e Gruppo Covid Cdg con riferimento al supporto del personale clinico dei reparti per il monitoraggio della corretta codifica SDO della casistica Covid positiva.

Controdaduzioni

Allega file

File	Size	Data	Utente
Dimessi Covid senza Diagnosi Covid - 19 mesi 2022.pdf	122,60 KB	2022-12-19 11:17:17	PIRELLA NICCOLOTTA
Dimessi Covid senza Diagnosi Covid - 7 mesi 2022.pdf	186 KB	2022-09-19 11:36:36	PIRELLA NICCOLOTTA
Dimessi Covid senza Diagnosi Covid 2021.pdf	154,19 KB	2021-03-27 11:43:22	PIRELLA NICCOLOTTA

Bonus: 0

Ultima modifica: PIRELLA NICCOLOTTA 23/02/2022 13:42

(+) Aggiungi RDD

30/09/2022 Fabrizio Frigieri
 La percentuale dei dimessi C primi 7 mesi 2022 privi di Dia risulta del **5,4%**, in linea con

19/12/2022 Fabrizio Frigieri
 La percentuale dei dimessi C primi 10 mesi 2022 privi di D

Allegato n° 3: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Dirigenza Sanitaria

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)	
Punteggio sezione	96,154
Impegno e allineamento	
partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali...	Valutazione Eccellente
rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali	Valutazione
impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura	Valutazione Eccellente
rispetto dei tempi e delle scadenze	Valutazione Superiore alla media
partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili	Valutazione Eccellente
partecipazione individuale ai percorsi di qualità ed accreditamento dell'equipe	Valutazione Eccellente
partecipazione individuale ad attività didattiche assegnate all'equipe	Valutazione Eccellente
partecipazione individuale ad attività di ricerca programmate dall'equipe	Valutazione Eccellente
partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club	Valutazione Eccellente
contributo all'aggiornamento di linee guida e protocolli	Valutazione Superiore alla media
disponibilità e flessibilità operativa a variare la propria attività sulla base delle esigenze specifiche (copertura dei turni di guardia, turni di reperibilità e turni di servizio)	Valutazione Eccellente
osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio	Valutazione Eccellente
puntualità in relazione alle esigenze del servizio	Valutazione Eccellente
Punteggio item	96,154
MOTIVAZIONI	

Punteggio fase:	19,231
-----------------	--------

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)	
---	--

Punteggio sezione	96,154
-------------------	--------

Obbligatorie in caso di valutazione Insufficiente/NON in linea con le aspettative

Valutazione -

Osservazioni del Valutato

Osservazioni del Valutato

Valutazione -

Allegato n° 4: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Dirigenza PTA

Punteggio fase:	20
-----------------	----

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)	
---	--

Punteggio sezione	100
-------------------	-----

Impegno e allineamento	
partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali...	Valutazione Eccellente
rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali	Valutazione Eccellente
impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura	Valutazione Eccellente
rispetto dei tempi e delle scadenze	Valutazione Eccellente
partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili	Valutazione Eccellente
partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club	Valutazione Eccellente
osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio	Valutazione Eccellente
puntualità in relazione alle esigenze del servizio	Valutazione Eccellente
monitoraggio del processo produttivo	Valutazione Eccellente

Punteggio item	100
----------------	-----

MOTIVAZIONI	
Obbligatorie in caso di valutazione Insufficiente/NON in linea con le aspettative	Valutazione -

Osservazioni del Valutato	
Osservazioni del Valutato	Valutazione -

Allegato n° 5: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Direttore SOC-SSD

Punteggio fase:	18,077
-----------------	--------

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)

Punteggio sezione	90,385
-------------------	--------

Impegno e allineamento
<p>Impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura Valutazione Eccellente</p>
<p>puntualità in relazione alle esigenze del servizio Valutazione Eccellente</p>
<p>contributo all'aggiornamento di linee guida e protocolli disponibilità e flessibilità operativa a variare la propria Valutazione Eccellente</p>
<p>attività sulla base delle esigenze specifiche (copertura dei turni di guardia, turni di reperibilità e turni di servizio) Valutazione Eccellente</p>
<p>rispetto dei tempi e delle scadenze Valutazione Superiore alla media</p>
<p>partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili Valutazione Eccellente</p>
<p>partecipazione individuale ai percorsi di qualità ed accreditamento dell'equipe Valutazione Superiore alla media</p>
<p>partecipazione individuale ad attività didattiche assegnate all'equipe Valutazione Eccellente</p>
<p>partecipazione individuale ad attività di ricerca programmate dall'equipe Valutazione Eccellente</p>
<p>partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club Valutazione Superiore alla media</p>
<p>partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali... Valutazione Superiore alla media</p>
<p>rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali Valutazione Eccellente</p>
<p>osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio Valutazione Superiore alla media</p>

<p>MOTIVAZIONI</p> <p>Obbligatorie in caso di valutazione Insufficiente/NON in linea con le aspettative</p>
--

Punteggio fase:	18,077
-----------------	--------

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)

Punteggio sezione	90,385
-------------------	--------

Valutazione -

Osservazioni del Valutato

Osservazioni del Valutato

Valutazione -

Allegato n° 6: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Direttore Dipartimento

Punteggio fase:	19,615
-----------------	--------

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)

Punteggio sezione	98,077
-------------------	--------

Impegno e allineamento

rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali

Valutazione Eccellente

partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali

Valutazione Eccellente

puntualità in relazione alle esigenze del servizio

Valutazione Eccellente

osservanza dell'orario in relazione alle esigenze del servizio

Valutazione Eccellente

disponibilità e flessibilità operativa a variare la propria attività sulla base delle esigenze specifiche (copertura dei turni di guardia, turni di reperibilità e turni di servizio)

Valutazione Eccellente

contributo all'aggiornamento di linee guida e protocolli

Valutazione Eccellente

partecipazioni a riunioni di reparto, seminari, audit e journal club

Valutazione Superiore alla media

partecipazione individuale ad attività di ricerca programmate dall'equipe

Valutazione Eccellente

partecipazione individuale ad attività didattiche assegnate all'equipe

Valutazione Eccellente

partecipazione individuale ai percorsi di qualità ed accreditamento dell'equipe

Valutazione Eccellente

partecipazione alle scelte di corretto utilizzo delle risorse disponibili

Valutazione Eccellente

rispetto dei tempi e delle scadenze

Valutazione Eccellente

impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura

Valutazione Eccellente

MOTIVAZIONI

Punteggio fase:	19,615
-----------------	--------

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)	
---	--

Punteggio sezione	98,077
-------------------	--------

Obbligatorie in caso di valutazione Insufficiente/NON in linea con le aspettative
Valutazione -

Osservazioni del Valutato

Osservazioni del Valutato
Valutazione -

Allegato n° 7: Scheda Valutazione Individuale di risultato – Comparto

Punteggio fase:	10
-----------------	----

CONTRIBUTO INDIVIDUALE (O PERFORMANCE INDIVIDUALE)

Punteggio sezione	100
-------------------	-----

Impegno e allineamento

Flessibilità

Valutazione In linea con le aspettative

Rispetto dei valori aziendali

Valutazione In linea con le aspettative

Relazioni con gli utenti interni ed esterni

Valutazione In linea con le aspettative

Punteggio item	3
----------------	---

Osservazioni del Valutato

Osservazioni del Valutato

Valutazione -

MOTIVAZIONI

Obbligatorie in caso di valutazione Insufficiente/NON in linea con le aspettative

Valutazione -

Allegato n° 8: Scheda Valutazione Competenze – Comparto

Punteggio fase: 10

COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE PROFESSIONALI

Competenze tecnico-specialistiche professionali possedute ed espresse

Mantiene aggiornate le proprie competenze in funzione di cambiamenti che possono riguardare lo specifico professionale, la normativa, l'organizzazione, il ruolo, etc...

Valutazione Ottimo

Applica metodologie e strumenti di controllo, revisione e valutazione della qualità del proprio operato

Valutazione Ottimo

Agisce con autonomia e responsabilità nel proprio specifico professionale

Valutazione Ottimo

Eroga la propria attività professionale nel rispetto di criteri e standard qualitativi ed in linea con le disposizioni aziendali

Valutazione Ottimo

Dimostra conoscenze approfondite nell'ambito in cui opera

Valutazione Ottimo

Gestione del rischio, sicurezza delle cure e sicurezza negli ambienti di lavoro

Adotta un approccio proattivo nell'ambito della gestione del rischio, sicurezza delle cure e/o sicurezza negli ambienti di lavoro

Valutazione Ottimo

Riconosce e segnala eventuali eventi avversi

Valutazione Ottimo

Riconosce i rischi clinici ed i relativi determinanti nello specifico contesto professionale

Valutazione Ottimo

Utilizzo di applicativi aziendali e regionali

Conosce ed utilizza gli applicativi aziendali e regionali specifici del proprio contesto professionale e lavorativo

Valutazione Ottimo

COMPETENZE ORGANIZZATIVE**Lavoro di gruppo**

Coopera nel raggiungimento di obiettivi condivisi

Valutazione Ottimo

Rispetta i diversi punti di vista valorizzando le differenze e le risorse degli altri all'interno dell'équipe

Valutazione Ottimo

Dimostra spirito di squadra, promuovendo un clima armonioso e cooperativo all'interno dell'équipe

Valutazione Benchmark

Organizzazione del lavoro e flessibilità organizzativa

Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni

Valutazione Ottimo

Sa adattarsi alle esigenze del contesto, modulando il proprio contributo in maniera efficace

Valutazione Ottimo

Traduce gli obiettivi in piani di azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di monitoraggio e controllo

Valutazione Benchmark

Sa programmare e pianificare le attività proprie (e di eventuali colleghi)

Valutazione Ottimo

Problem Solving

Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando le circostanze lo richiedono

Valutazione Ottimo

Sa valutare pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni prima di decidere

Valutazione Ottimo

Sa riconoscere ed analizzare problemi e aree di criticità nel contesto professionale in cui opera

Valutazione Ottimo

COMPETENZE RELAZIONALI

Orientamento all'utente interno ed esterno e comunicazione efficace

Sa raccogliere attivamente i feedback ed è attento ai bisogni dell'altro all'interno della relazione

Valutazione Benchmark

Dimostra capacità di ascolto

Valutazione Ottimo

Comunica in modo efficace e coerente con i valori dell'organizzazione

Valutazione Ottimo

Sa costruire relazioni efficaci con pazienti, utenti esterni e interni, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni

Valutazione Benchmark

Gestione del conflitto e negoziazione

È capace di individuare una base di interesse comune sulla quale poter negoziare e gestire il conflitto

Valutazione Ottimo

Sa affrontare le divergenze non appena si manifestano, evitando il deteriorarsi della relazione

Valutazione Ottimo

È disponibile al confronto e riesce ad analizzare in modo aperto i propri e gli altrui interessi

Valutazione Ottimo

Sa esporre con fermezza e ragionevolezza il proprio punti di vista rispettando quello altrui

Valutazione Ottimo

Sa riconoscere e regolare le proprie emozioni

Valutazione Ottimo

È capace di gestire la relazione interpersonale in modo equilibrato e costruttivo

Valutazione Ottimo

Allegato n° 9: Scheda Valutazione Competenze – Dirigenza

Punteggio fase: 19,231

COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE PROFESSIONALI

Competenze tecnico-specialistiche professionali possedute ed espresse

Mantiene aggiornate le proprie competenze in funzione di cambiamenti che possono riguardare lo specifico professionale, la normativa, l'organizzazione, il ruolo, etc...

Valutazione Benchmark

Applica metodologie e strumenti di controllo, revisione e valutazione della qualità del proprio operato

Valutazione Ottimo

Agisce con autonomia e responsabilità nel proprio specifico professionale

Valutazione Benchmark

Eroga la propria attività professionale nel rispetto di criteri e standard qualitativi ed in linea con le disposizioni aziendali

Valutazione Benchmark

Dimostra conoscenze approfondite nell'ambito in cui opera

Valutazione Benchmark

Gestione del rischio, sicurezza delle cure e sicurezza negli ambienti di lavoro

Adotta un approccio proattivo nell'ambito della gestione del rischio, sicurezza delle cure e/o sicurezza negli ambienti di lavoro

Valutazione Benchmark

Riconosce e segnala eventuali eventi avversi

Valutazione Benchmark

Riconosce i rischi clinici ed i relativi determinanti nello specifico contesto professionale

Valutazione Benchmark

Utilizzo di applicativi aziendali e regionali

Conosce ed utilizza gli applicativi aziendali e regionali specifici del proprio contesto professionale e lavorativo

Valutazione Benchmark

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Lavoro di gruppo

Coopera nel raggiungimento di obiettivi condivisi

Valutazione Benchmark

Rispetta i diversi punti di vista valorizzando le differenze e le risorse degli altri all'interno dell'équipe

Valutazione Benchmark

Dimostra spirito di squadra, promuovendo un clima armonioso e cooperativo all'interno dell'équipe

Valutazione Benchmark

Organizzazione del lavoro e flessibilità organizzativa

Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni

Valutazione Benchmark

Sa adattarsi alle esigenze del contesto, modulando il proprio contributo in maniera efficace

Valutazione Benchmark

Traduce gli obiettivi in piani di azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di monitoraggio e controllo

Valutazione Benchmark

Sa programmare e pianificare le attività proprie (e di eventuali colleghi)

Valutazione Ottimo

Problem Solving

Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando le circostanze lo richiedono

Valutazione Ottimo

Sa valutare pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni prima di decidere

Valutazione Ottimo

Sa riconoscere ed analizzare problemi e aree di criticità nel contesto professionale in cui opera

Valutazione Benchmark

COMPETENZE RELAZIONALI**Orientamento all'utente interno ed esterno e comunicazione efficace**

Sa raccogliere attivamente i feedback ed è attento ai bisogni dell'altro all'interno della relazione

Valutazione Benchmark

Dimostra capacità di ascolto

Valutazione Benchmark

Comunica in modo efficace e coerente con i valori dell'organizzazione

Valutazione Benchmark

Sa costruire relazioni efficaci con pazienti, utenti esterni e interni, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni

Valutazione Benchmark

Gestione del conflitto e negoziazione

È capace di individuare una base di interesse comune sulla quale poter negoziare e gestire il conflitto

Valutazione Benchmark

Sa affrontare le divergenze non appena si manifestano, evitando il deteriorarsi della relazione

Valutazione Benchmark

È disponibile al confronto e riesce ad analizzare in modo aperto i propri e gli altrui interessi

Valutazione Benchmark

Sa esporre con fermezza e ragionevolezza il proprio punti di vista rispettando quello altrui

Valutazione Benchmark

Sa riconoscere e regolare le proprie emozioni

Valutazione Benchmark

È capace di gestire la relazione interpersonale in modo equilibrato e costruttivo

Valutazione Benchmark

COMPETENZE MANAGERIALI (solo per ruoli con responsabilità gestionali)

Gestione Risorse e Leadership

Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio

Valutazione Ottimo

Valuta il personale sulle base delle attività svolte evidenziandone anche il potenziale

Valutazione Ottimo

Riesce a motivare i propri collaboratori

Valutazione Ottimo

Propone e condivide coi propri collaboratori piani di miglioramento, di formazione e sviluppo professionale

Valutazione Ottimo

Sa identificare gli obiettivi di sviluppo, i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori

Valutazione Ottimo

Conosce e condivide le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i collaboratori nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli

Valutazione Ottimo

È in grado di gestire in maniera ottimale le risorse umane, economiche e strumentali assegnate

Valutazione Benchmark

Pianificazione, monitoraggio e valutazione

È in grado di portare avanti azioni di monitoraggio e valutazione di percorsi e progetti

Valutazione Ottimo

Sa identificare fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione di programmi e progetti

Valutazione Ottimo

Sa analizzare tutte le informazioni necessarie ad elaborare un piano di azione

Valutazione Ottimo

Svolge la propria attività applicando strumenti e metodi tipici per lo sviluppo del Sistema qualità aziendale, nel rispetto delle indicazioni e dei requisiti attinenti all'accreditamento istituzionale

Valutazione Benchmark

Allegato n° 10: Dizionario Competenze

Il presente “Dizionario” costituisce lo strumento alla base del processo di valutazione delle competenze dell’AOU di Modena. Esso contiene una serie di dimensioni e comportamenti da monitorare da parte del diretto Responsabile ed è stato elaborato a partire dalle indicazioni dell’OIV regionale (Delibere 2 e 5 dell’OIV), dai principali documenti aziendali e da un’attività di benchmarking con le altre aziende sanitarie regionali.

Tale valutazione è esplicitamente finalizzata allo sviluppo professionale e formativo di tutti i professionisti dell’Azienda.

Le aree di competenza di riferimento sono:

- Competenze Tecnico-Specialistiche Professionali
- Competenze Organizzative
- Competenze Relazionali
- Competenze Manageriali (solo per ruoli con responsabilità gestionali, quindi con responsabilità dirette su risorse di personale affidate).

Ognuna delle suddette aree si articola in una serie di dimensioni e comportamenti valutabili attraverso l’utilizzo di una scala che permette di misurare il livello di competenza posseduto. La scala si articola nelle seguenti 4 dimensioni:

- **Iniziale:** Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente
- **Medio:** Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d’applicazione, completezza e frequenza
- **Ottimo:** Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d’applicazione e frequenza
- **Benchmark:** Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l’azienda ed il proprio settore

La raccolta sistematica dei dati risultanti dalle valutazioni effettuate e la loro elaborazione in report contribuiranno ad identificare i bisogni formativi alla base del Piano Annuale della Formazione. L’intento è anche quello di far sì che il Piano Annuale della Formazione, nelle sue varie declinazioni (aziendale, dipartimentale, di équipe) sia predisposto tenendo in considerazione gli esiti della valutazione delle competenze espresse nell’anno precedente.

Il DAC è periodicamente aggiornato e integrato, a cura del Servizio Formazione, Ricerca e Innovazione, in funzione di cambiamenti organizzativi di medio e lungo periodo, attraverso una puntuale mappatura di ruoli e funzioni presenti in Azienda.

Competenze Tecnico-Specialistico Professionali

Agire professionale coerente con criteri e standard richiamati da linee guida, norme, codici, regolamenti, attenzione ad aggiornare le proprie competenze in relazione ai cambiamenti tecnico scientifici organizzativi e normativi.

DIMENSIONI	COMPORAMENTI VALUTABILI	LIVELLO DI COMPETENZE POSSEUDTO
<p>1. Competenze tecnico-specialistiche professionali possedute ed espresse (rif. <i>clinical competence, job description, etc...</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dimostra conoscenze approfondite nell'ambito in cui opera - Eroga la propria attività professionale nel rispetto di criteri e standard qualitativi ed in linea con le disposizioni aziendali; - Agisce con autonomia e responsabilità nel proprio specifico professionale - Applica metodologie e strumenti di controllo, revisione e valutazione della qualità del proprio operato - Mantiene aggiornate le proprie competenze in funzione di cambiamenti che possono riguardare lo specifico professionale, la normativa, l'organizzazione, il ruolo, etc... 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>
<p>2. Gestione del rischio, sicurezza delle cure e sicurezza negli ambienti di lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Riconosce i rischi clinici ed i relativi determinanti nello specifico contesto professionale, - Riconosce e segnala eventuali eventi avversi - Adotta un approccio proattivo nell'ambito della gestione del rischio, sicurezza delle cure e/o sicurezza negli ambienti di lavoro 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices</p>

		di riferimento per l'azienda ed il proprio settore
3. Utilizzo di applicativi aziendali e regionali	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce ed utilizza gli applicativi aziendali e regionali specifici del proprio contesto professionale e lavorativo 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>

Competenze Organizzative

Programmare ed organizzare in maniera appropriata le attività proprie (e degli eventuali colleghi e collaboratori) contribuendo alla costruzione di piani di lavoro integrati, multidisciplinari e multiprofessionali

DIMENSIONI	COMPORAMENTI VALUTABILI	LIVELLO DI COMPETENZE POSSEUDTO
4. Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Dimostra spirito di squadra, promuovendo un clima armonioso e cooperativo all'interno dell'équipe; - Rispetta i diversi punti di vista valorizzando le differenze e le risorse degli altri all'interno dell'équipe - Coopera nel raggiungimento di obiettivi condivisi 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p>

		Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore
5. Organizzazione del lavoro e flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - Sa programmare e pianificare le attività proprie (e di eventuali colleghi); - Traduce gli obiettivi in piani di azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di monitoraggio e controllo - Sa adattarsi alle esigenze del contesto, modulando il proprio contributo in maniera efficace - Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>
6. Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> - Sa riconoscere ed analizzare problemi e aree di criticità nel contesto professionale in cui opera - Sa valutare pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni prima di decidere - Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando le circostanze lo richiedono 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>

Competenza Relazionali

Interagire in modo efficace, aperto e collaborativo per trovare risposte adeguate e adottare soluzioni che siano trasparenti, comprese e condivise

DIMENSIONI	COMPORAMENTI VALUTABILI	LIVELLO DI COMPETENZE POSSEUDTO
7. Orientamento all'utente interno ed esterno e comunicazione efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Sa costruire relazioni efficaci con pazienti, utenti esterni e interni, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni. - Comunica in modo efficace e coerente con i valori dell'organizzazione; - Dimostra capacità di ascolto - Sa raccogliere attivamente i feedback ed è attento ai bisogni dell'altro all'interno della relazione 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>
8. Gestione del conflitto e negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> - È capace di gestire la relazione interpersonale in modo equilibrato e costruttivo - Sa riconoscere e regolare le proprie emozioni - Sa esporre con fermezza e ragionevolezza il proprio punti di vista rispettando quello altrui - È disponibile al confronto e riesce ad analizzare in modo aperto i propri e gli altrui interessi - Sa affrontare le divergenze non appena si manifestano, evitando il deteriorarsi della relazione - È capace di individuare una base di interesse comune sulla quale poter negoziare e gestire il conflitto 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>

Competenze Manageriali (solo per ruoli manageriali)

Orientare i propri ed altrui comportamenti ai risultati, attraverso la gestione per obiettivi e la valorizzazione delle risorse professionali, tecnologiche e strumentali assegnate.

DIMENSIONI	COMPORAMENTI VALUTABILI	LIVELLO DI COMPETENZE POSSEUDTO
9. Gestione Risorse e Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - È in grado di gestire in maniera ottimale le risorse umane, economiche e strumentali assegnate - Conosce e condivide le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i collaboratori nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli; - Sa identificare gli obiettivi di sviluppo, i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori - Propone e condivide coi propri collaboratori piani di miglioramento, di formazione e sviluppo professionale - Riesce a motivare i propri collaboratori - Valuta il personale sulle base delle attività svolte evidenziandone anche il potenziale - Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio; 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>
10. Pianificazione, monitoraggio e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> - Svolge la propria attività applicando strumenti e metodi tipici per lo sviluppo del Sistema qualità aziendale, nel rispetto delle indicazioni e dei requisiti attinenti all'accreditamento istituzionale 	<p>Iniziale: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente</p> <p>Medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Sa analizzare tutte le informazioni necessarie ad elaborare un piano di azione - Sa identificare fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione di programmi e progetti - È in grado di portare avanti azioni di monitoraggio e valutazione di percorsi e progetti 	<p>d'applicazione, completezza e frequenza</p> <p>Ottimo: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza</p> <p>Benchmark: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore</p>
--	--	---

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI PTA

NOME E COGNOME
DATA DI ASSUNZIONE
PROFILO PROFESSIONALE
UNITA' OPERATIVA
TIPOLOGIA DELL'INCARICO:
DURATA DELL'INCARICO
COLLOQUIO EFFETTUATO IN DATA _____
Firma valutatore _____

	Descrizione	Esito	Punti
a)	Comportamento rispetto agli obiettivi e ai valori aziendali		
	Capacità di organizzare e pianificare le proprie attività e/o dei collaboratori	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Capacità di monitorare il raggiungimento degli obiettivi	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Orientamento costante all'ottimizzazione ed innovazione nell'uso delle risorse materiali e strumentali	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Partecipazione a processi aziendali con particolare attenzione alle ricadute delle proprie attività sugli altri settori aziendali e viceversa	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Capacità di gestire gruppi di lavoro e disponibilità al lavoro di gruppo mantenendo buoni rapporti di collaborazione	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Rispetto dei regolamenti aziendali	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Propositività, autonomia operativa, capacità di assumere le responsabilità del ruolo	da acquisire	

		da migliorare adeguato di spicco	
b)	Gestione e valorizzazione delle risorse umane		
	Capacità di favorire l'autonomia e l'assunzione di responsabilità dei collaboratori	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Capacità di sviluppare la formazione ed addestramento dei collaboratori, per lo sviluppo delle potenzialità	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
c)	Gestione delle attività assegnate		
	Attenzione nello svolgimento delle attività alle esigenze del Cliente esterno e/o interno – Comunicazione e ascolto	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Capacità di gestire le situazioni di emergenza	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Capacità di gestire idonei strumenti di comunicazione delle attività svolte, nei confronti della direzione aziendale e della propria organizzazione	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Rispetto impegni, quantità del lavoro e scadenze	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	

d)	Aspetti professionali		
	gestione della pratica amministrativa, tecnica e professionale, nel rispetto delle norme e dei regolamenti, basata sul confronto e finalizzata all'individuazione di soluzioni possibili.	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Impegno verso la "qualità", nell'ottica di un miglioramento continuo dei processi e dei risultati	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	
	Attività di aggiornamento e formazione svolta nel periodo di riferimento della valutazione	da acquisire da migliorare adeguato di spicco	

Giudizio sintetico complessivo: POSITIVO

NEGATIVO

Motivazione:

Il Direttore

IL VALUTATO

N.B.: la presente scheda deve essere sottoscritta per presa visione dall'interessato

Data _____

Sistema di calcolo numerico dei punteggi di valutazione

da acquisire: punti 3
da migliorare punti 5
adeguato punti 7
di spicco punti 9

16 aspetti di valutazione a peso identico

punteggio complessivo minimo: 48 punti (3x16) (tutto da acquisire)
punteggio complessivo massimo 144 punti (9x16) (tutto di spicco)

soglie intermedie sono
80 punti (5x16) (tutto da migliorare) e 112 punti (7x16) (tutto adeguato)

valori limite per i giudizi sono:

2 livelli macro di valutazione, ripartiti in 5 sottolivelli:

≤ 96 : negativo
 > 96 positivo

< 64 : gravemente insufficiente (capacità gestionale da acquisire)
 $64 \leq \text{punti} \leq 96$ insufficiente (capacità gestionale da migliorare)
 $96 < \text{punti} < 112$: adeguato (capacità gestionale adeguata)
 $112 < \text{punti} < 128$: buono (capacità gestionale buona)
 > 128 : ottimo (capacità gestionale di spicco)

48	64	96	112	128	144
Gravemente insufficiente	Insufficiente	Adeguato	Buono	Ottimo	
NEGATIVO			POSITIVO		

**Scheda di valutazione individuale dei
Dirigenti medici**
*ai fini della conferma o conferimento di incarichi, attribuzione della indennità di esclusività e
verifica della professionalità espressa.*

NOME	Profilo professionale	Unità operativa	Tipologia dell'incarico	Periodo valutato

1	Comportamento rispetto agli obiettivi e ai valori aziendali	Graduare tutti i giudizi
	Capacità di organizzare e pianificare le proprie attività e/o dei collaboratori	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
	Capacità di monitorare il raggiungimento degli obiettivi	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
	Orientamento costante all'ottimizzazione dell'uso delle risorse materiali e strumentali	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
	Capacità di gestire gruppi di lavoro e disponibilità al lavoro di gruppo	da acquisire da migliorare

		adeguato di spicco
	Capacità di stabilire e mantenere buoni rapporti di collaborazione	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
2	Gestione e valorizzazione delle risorse umane	Graduare tutti i giudizi
	Capacità di favorire l'autonomia e l'assunzione di responsabilità dei collaboratori e l'orientamento alla formazione ed addestramento, lo sviluppo delle potenzialità proprie e dei collaboratori	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
3	Gestione delle attività sanitarie	Graduare tutti i giudizi
	Costante attenzione ai bisogni degli utenti, pazienti, famigliari.	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
	Disponibilità alla cooperazione interdisciplinare nei processi assistenziali	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
4	Aspetti professionali	Graduare tutti i giudizi
	Orientamento ad una pratica clinica basata sui criteri di efficacia ed appropriatezza	da acquisire da migliorare

		adeguato di spicco
	Attenzione ed impegno verso la qualità dei risultati e la loro verifica	da acquisire da migliorare adeguato di spicco
	Attività di aggiornamento svolta nell'ultimo triennio	da acquisire da migliorare adeguato di spicco

Il Direttore

Giudizio sintetico complessivo: POSITIVO NEGATIVO

Motivazione _____

Il valutato: _____

Data _____

NB LA SCHEDE DI VALUTAZIONE DEVE ESSERE CONTROFIRMATA DAL VALUTATO

***** ***** SERVIZIO SANITARIO REGIONALE ***** EMILIA-ROMAGNA ***** Azienda Ospedaliera - Università di Modena					
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINE INCARICO					
Incarico di funzione: (denominazione)					
Tipologia incarico:			attribuito il:		
Qualifica:					
Titolare incarico di funzione		U.O./Struttura		Direttore/Responsabile	
Nome		Cognome			
OBIETTIVI INCARICO					
1.1 TITOLO	Ripartire obiettivi da contratto individuale. Se non siano presenti obiettivi specifici indicare la denominazione delle attività degli obiettivi realizzati nel periodo di riferimento	Descrizione Obiettivo	Indicatore di Risultato	Sintesi elementi a sostegno della valutazione	
1.2 TITOLO		Descrizione Obiettivo	Indicatore di Risultato	Sintesi elementi a sostegno della valutazione	
1.3 TITOLO		Descrizione Obiettivo	Indicatore di Risultato	Sintesi elementi a sostegno della valutazione	
1.4 TITOLO		Descrizione Obiettivo	Indicatore di Risultato	Sintesi elementi a sostegno della valutazione	
1.5 TITOLO		Descrizione Obiettivo	Indicatore di Risultato	Sintesi elementi a sostegno della valutazione	
COMPETENZE PROFESSIONALI ESPRESSE NEL PERIODO					
1. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI		Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1.1 Orientamento all'efficienza dei processi di lavoro, al risultato, al rispetto delle scadenze e degli impegni con assunzione di responsabilità e relativa decisioni;					
1.2 Attenzione all'appropriatezza e alla qualità tecnico-professionale delle prestazioni assicurate nello specifico ambito organizzativo e professionale;					
1.3 Attenzione alla promozione, allo sviluppo e gestione di innovazioni scientifiche e culturali, tecnologiche e procedurali nello specifico ambito professionale e organizzativo coerentemente alle strategie aziendali;					
1.4 Promozione e partecipazione attiva ad eventi di formazione ed aggiornamento professionale su tematiche inerenti allo specifico ambito organizzativo e professionale, anche attraverso il coinvolgimento di altre competenze/professionalità/settori, ecc.. Adempimento degli obblighi formativi e di aggiornamento individuale;					
1.5 Adempimento di tutti gli aspetti di competenza relativi alla sicurezza con particolare riferimento a quelli previsti dal DL n. 81 e con specifica attenzione ai Lavoratori di riferimento.					
Sintesi note ed elementi a sostegno della valutazione (necessarie per le valutazioni non sufficienti)					
2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI		Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
2.1 Programmazione, organizzazione e gestione efficace delle attività e delle risorse (umane, materiali e in termini di tempo lavoro), individuali e dei collaboratori in funzione dei risultati da raggiungere e delle politiche aziendali complessive;					
2.2 Gestione delle attività in maniera coerente agli obiettivi da raggiungere.					
Sintesi note ed elementi a sostegno della valutazione (necessarie per le valutazioni non sufficienti)					
3. GESTIONE DEI COLLABORATORI		Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
3.1 Capacità di motivazione e orientamento delle attività delle risorse professionali assegnate;					
3.2 Facilitazione e promozione della collaborazione Intra e Interprofessionali per il raggiungimento di obiettivi comuni;					
3.3 Capacità di gestione della delega ai fini del raggiungimento dei risultati prefissati e di un adeguato sviluppo professionale dei collaboratori;					
3.4 Attenzione al clima Interno della struttura di cui si ha responsabilità gestionale, capacità di anticipare e gestire conflittualità interne alla UD;					
3.5 Equilibrata individuazione e assegnazione/distribuzione delle attività, corretta gestione degli istituti contrattuali;					
3.6 Adesione al sistema di Valutazione previsto dall'organizzazione con utilizzo degli strumenti previsti ivi compreso la gestione dei colloqui, ecc.					
Sintesi note ed elementi a sostegno della valutazione (necessarie per le valutazioni non sufficienti)					

4. COMPETENZE RELAZIONALI		Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
4.1 Capacità nella gestione di relazioni con utenti/pazienti/caregiver, elevata capacità di comunicazione e ascolto, ecc.;					
4.2 Capacità di gestione di situazioni conflittuali e realizzazione di relazioni positive con i diversi livelli professionali di riferimento sia che si tratti della componente inerente l'area dei Collaboratori, sia che si tratti della componente inerente all'area dei Responsabili gerarchici;					
4.3 Capacità di gestione dei rapporti con CCM, Associazioni di Volontariato, Rappresentanti dei Lavoratori, RLS, RSU, istituzioni varie, ecc.;					
4.4 Capacità di gestione di rapporti positivi con Colleghi e comunità professionale interna, ecc.; capacità di integrazione professionale ed organizzativa all'interno dell'UO, a livello di Dipartimento, a livello dei due Stabilimenti dell'AOU e con altre realtà organizzative;					
4.5 Promozione e sviluppo di progetti/percorsi/protocolli o momenti formativi che richiedano integrazione tra diverse professionalità e servizi.					
Sintesi note ed elementi a sostegno della valutazione (necessarie per le valutazioni non sufficienti)					
SINTESI DELLE VALUTAZIONI ANNUALI (PERFORMANCE ANNUALI)					
ANNO DI RIFERIMENTO	% DI RAGGIUNGIMENTO	ASPETTI DI VALUTAZIONE ANNI PRECEDENTI (se presenti)			
ANNO 20XX	XX%				
ANNO 20XX	XX%				
ANNO 20XX	XX%				
VALUTAZIONE COMPLESSIVA * La valutazione PUD* essere insufficiente se sono presenti valutazioni insufficienti in almeno 3 item della scheda		Insufficiente* Assolutamente sotto le aspettative	Sufficiente Sotto le aspettative, ma migliorabile	Buono In linea con le aspettative	Ottimo Assolutamente sopra le aspettative
N.B. LA VALUTAZIONE INSUFFICIENTE E' DA INTENDERSI NEGATIVA					
Motivazioni a sostegno della valutazione (necessarie per le valutazioni non sufficienti)					
Aree di forza (es.competenze distintive)					
Aree da sviluppare (competenze da sviluppare)					
Aree di miglioramento da segnalare (segnalare eventuali criticità da verificare in una valutazione intermedia a 18 mesi)					
Data					
Firma					