



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

PIANO DI SVILUPPO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE 2023-2025

Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

31/10/2023



Sommario

Premessa.....	2
1. Interventi da attuare.....	4
2. Azioni e risultati sugli item.....	5



CDG
Controllo di Gestione
AOU Modena

Piano di sviluppo e miglioramento del sistema di valutazione 2023-2025

PREMESSA

Il Piano 2023-2025 di sviluppo e miglioramento del sistema di valutazione risponde alla necessità di garantire una maggior uniformità dei sistemi di valutazione individuale delle Aziende Sanitarie della regione Emilia-Romagna, come previsto dalle linee guida 1/2022 dell'OIV-SSR (Prot. 18/07/2022.0641755) punto 8.

In questa ottica, la Guida alla valutazione 2023 in fase di rilascio, gioca un ruolo fondamentale nella descrizione dei processi e metodi adottati dall'AOU di Modena per la gestione del processo di valutazione (individuale di risultato, delle competenze e degli obiettivi CdR).

Il 2023 si configura come anno di passaggio tra il vecchio sistema di valutazione individuale sviluppato internamente dal Controllo di Gestione e il Portale regionale WHR-Time-GRU. Questo cambiamento è stato adeguatamente comunicato in azienda attraverso due incontri specifici tenutosi rispettivamente il 24/5/23 rivolto all'area Comparto e il 6/6/23 rivolto all'area Dirigenza.

Il processo di valutazione individuale del 2023 riferito alla performance del 2022 è stato avviato con nota aziendale prot. AOU 0018697/23 del 14/06/2023 ed individuava come data di scadenza il 30/06/2023. Tuttavia, in questo primo monitoraggio semestrale era emersa una situazione abbastanza netta in cui circa la metà dell'azienda aveva concluso la valutazione mentre l'altra metà era in corso di svolgimento.

Pertanto, con nota Prot. AOU 0020210/23 del 30/06/23, la Direzione Aziendale ha prorogato il termine di valutazione al 31/07/2023. Nel monitoraggio effettuato alla fine del processo, come si può notare dai dati emersi nella tabella sottostante, si evidenzia un buon andamento in termini di numerosità di schede individuali completate:

Profilo	Completata	In corso	Totale complessivo
Comparto (A-B-C-D)	3.272	75	3.347
Direttore di Dipartimento / Distretto	11		11
Dirigenza PTA	15	1	16
Dirigenza Sanitaria	704	235	939
Direttore SOC/SSD	61	19	80
Totale complessivo	4.063	330	4.393

La prospettiva triennale per l'AOU di Modena è quella di migliorare il processo di valutazione individuale in particolare:

- dal punto di vista tecnico: il superamento delle difficoltà legate all'uso del nuovo strumento WHR-Time GRU-ReR e ad una maggior fruibilità;
- dal punto di vista qualitativo:
 - chiaro ed esplicito collegamento nella valutazione annuale rispetto alla valutazione di incarico. Collegamento presente al momento della valutazione degli incarichi con la valutazione annuale per la Dirigenza (con e senza incarico di Direzione). È effettuato dal Collegio Tecnico, tuttavia non è esplicitato chiaramente all'interno della scheda di valutazione. Esplicitazione in fase di approfondimento.
 - esplicitazione del collegamento fra la valutazione individuale annuale di risultato e quella di fine incarico.

1. INTERVENTI DA ATTUARE

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

Per informazioni di dettaglio su ciascuna tipologia si rimanda alla Guida alla valutazione, in fase di rilascio, entro il 31/10/2023.

Le aree di miglioramento possono essere sintetizzate come segue:

- per il Comparto a partire dal 2024 con riferimento alla performance svolta nel 2023:
 - ✓ è prevista una scheda differente a seconda che il dipendente sia titolare o meno di incarichi di funzione.
 - ✓ Si prevede l'esplicitazione di un item che colleghi la valutazione annuale con quella di fine incarico, solo per i ruoli gestionali.
- Nel triennio 2023-2025 ci proponiamo di rivedere i contenuti degli item di riferimento per i Direttori di Dipartimento, che al momento sono uguali a quelli previsti per la Dirigenza Sanitaria.
- Inserimento della possibilità di accettazione/rifiuto della scheda da parte del valutato, in linea con la situazione in essere in AOU con il precedente gestionale fino al 2022.
- Acquisizione delle schede degli anni precedenti in WHR-Time in formato .pdf.
- Implementazione della scheda di valutazione individuale con un campo data di avvenuto colloquio compilabile ad opera del valutatore.

2. AZIONI E RISULTATI SUGLI ITEM

Di seguito per ogni item previsto nella tabella riportiamo:

- Sintetica descrizione di quanto previsto nell'attuale Guida alla valutazione / nei regolamenti o accordi aziendali vigenti
- Descrizione di quanto effettivamente attuato nel corso del 2022 (per le valutazioni già espresse in tale periodo)
- Sintetica descrizione di quanto effettivamente previsto per il 2023 (per le valutazioni che saranno espresse in tale periodo)
- Sintetica descrizione di quanto previsto del percorso di sviluppo previsto nel 2024 e nel 2025

N.	ITEM	TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	INDICATORE	CRITERI DI MISURAZIONE	POSSIBILI SVILUPPI
1	Rapporto valutato-valutatore: colloquio e altre forme di comunicazione	Valutazione annuale	n. colloqui/n. schede prodotte	% per profilo valutativo	
		Valutazione incarico	n. colloqui/n. schede prodotte	% per profilo valutativo	
2	Motivazioni esplicite per le valutazioni	Valutazione annuale	previsione della scheda	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	
			n. di schede con motivazioni esplicite/ n. di schede prodotte	% per profilo valutativo	possibile verifica circa la personalizzazione/differenziazione delle motivazioni
		Valutazione incarico	previsione della scheda	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	
			n. di schede con motivazioni esplicite/ n. di schede prodotte	% per profilo valutativo	possibile verifica circa la personalizzazione/differenziazione delle motivazioni
3	Livello di utilizzo sw	Valutazione annuale	n. di schede/n. di dipendenti	% per profilo valutativo	
			tipologie di schede gestite	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	
		Valutazione incarico	n. di schede/n. di dipendenti	% per profilo valutativo	
			tipologie di schede gestite	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	
4	Periodicità valutazione/stati di avanzamento (con specifico riferimento al sistema premiante)	Valutazione annuale performance	n. di valutazioni della performance aziendale	1 annuale 2 semestrale 4 trimestrale 12 mensile	Monitorare l'evoluzione: trimestrali/semestrali/solo annuale
5	Tempestività di completamento del processo di valutazione della performance annuale	Valutazione annuale performance	% di schede chiuse al 30 settembre	> 90 > 70 > 50 < 50	
6	Attivazione premio eccellenza	Valutazione annuale performance	n. ambiti contrattuali in cui è prevista	0 - 1 dirigenza sanitaria, dirigenza PTA, comparto	Confronto tra Aziende sulle modalità di attuazione della previsione contrattuale

a. Rapporto valutato-valutatore: colloquio e altre forme di comunicazione

Il colloquio assume un ruolo centrale nel rapporto tra valutatore e valutato, poiché permette ad entrambe le parti di esprimere i propri punti di vista; nello specifico il valutatore fornisce al valuto le motivazioni alla base della valutazione individuando gli aspetti positivi e quelli su cui vale la pena di investire in ottica di miglioramento. In questa sede anche il valutato esprime il proprio parere sulla valutazione (per esempio commentando la propria autovalutazione).

Valutazione individuale di risultato: il colloquio è una fase del processo di valutazione che interviene una volta che il valutatore ha compilato la scheda di valutazione del valutato e quest'ultimo ha eventualmente redatto la sua autovalutazione. Tuttavia, precede la fase di chiusura della scheda, proprio perché lascia aperta la possibilità al dialogo delle parti di trovare elementi di accordo sulla valutazione (anche al fine di prevenire l'eventuale conflitto tra le parti).

Valutazione degli incarichi: il colloquio avviene dopo che il Responsabile del servizio ha compilato la scheda e il valutato ne prende visione attraverso la firma.

In entrambi i processi (valutazione di risultato e valutazione degli incarichi) il colloquio è una fase prevista a livello aziendale. Un possibile sviluppo per il 2024 e 2025 potrebbe risiedere nell'introduzione di un campo specifico nella scheda di valutazione in cui il valutatore e il valutato indicano la data in cui è avvenuto il colloquio.

Per un eventuale approfondimento, si rimanda al capitolo 3, punto 3.a della Guida alla valutazione.

b. Motivazioni esplicite per le valutazioni

A corredo delle valutazioni vi è la possibilità del valutatore di inserire le motivazioni che sono alla base delle scelte di valutazione.

Valutazione individuale di risultato: Nel 2023 con riferimento alla performance 2022, l'obbligo di compilazione del campo relativo alle motivazioni era previsto in caso di valutazione negativa; in tutti gli altri casi le motivazioni sono state gestite come un campo facoltativo (a discrezione del valutatore) e testuale. Durante il colloquio il valutatore può inserire le eventuali osservazioni del valutato che emergono nel confronto.

Valutazione degli incarichi: Nel 2023 con riferimento alla performance 2022, le motivazioni sono un campo che viene sempre compilato dai valutatori su richiesta esplicita del personale dell'Ufficio Incarichi che ne gestisce il processo di valutazione.

c. Livello di utilizzo sw

Valutazione individuale di risultato: Il software WHR-Time Gru-Rer è stato adottato dall'AOU di Modena nel 2023, con riferimento alla performance 2022. Pertanto, il 2023 si configura come anno di passaggio nell'utilizzo di un applicativo interno ad un applicativo regionale nella gestione del processo di valutazione individuale. Questo cambiamento ha necessitato di una serie di incontri informativi (il 24 maggio 2023 per il Comparto e il 6 giugno 2023 per la Dirigenza) sull'utilizzo del nuovo software a tutti i dipendenti. Come anticipato in premessa, gli utilizzatori del nuovo software nel corso del 2023 sono stati 4063 su 4393 dipendenti.

Per il 2024 e più in generale nel triennio si continuerà ad alimentare una buona comunicazione sull'utilizzo pratico del software, specie per le tipologie di valutazioni che hanno aderito meno al processo (vedi dati tabella in premessa sulla Dirigenza Sanitaria).

Valutazione degli incarichi: il processo di valutazione degli incarichi fino al 2023 con riferimento alla performance 2022, è sempre stato gestito in forma cartacea.

Un probabile sviluppo per il 2024 e 2025 riguarda la possibilità di integrare la parte di valutazione degli incarichi nel modulo WHR-Time Gru-Rer

d. Periodicità valutazione/stati di avanzamento (con specifico riferimento al sistema premiante)

Valutazione individuale di risultato:

Tempistica: il processo di valutazione individuale di risultato come quello delle competenze ha cadenza annuale, inizia indicativamente verso aprile/maggio e termina a giugno. In questo lasso in tempo vengono effettuati monitoraggi stringenti per valutarne l'andamento e sulla base dei dati emersi la Direzione Aziendale può eventualmente posticipare la data di fine processo per concedere un tempo maggiore alla chiusura delle schede non rientrate.

Premialità: l'erogazione del premio relativo alla performance individuale di risultato avviene annualmente, dopo aver concluso il processo di valutazione individuale che pesa il 20% per la Dirigenza e il 10% per il Comparto. La valutazione individuale delle competenze non ha ricadute economiche.

Performance organizzativa:

Tempistica: il processo di valutazione della performance organizzativa inizia a marzo/aprile attraverso la negoziazione del budget per l'anno in corso (anno T) e la chiusura del budget relativo all'anno precedente (anno T-1). I monitoraggi hanno cadenza variabile in base all'obiettivo oggetto di rendicontazione. Per indicazioni di dettaglio si rimanda al Regolamento di Budget e al Piano delle Azioni annuale.

Premialità:

- Dirigenza Sanitaria e PTA: la corresponsione del sistema premiante per la Dirigenza è suddiviso in 3 mensilità: due pre-saldi intermedi in corso d'anno, erogati nelle mensilità di giugno e ottobre, pari al 50% della quota annua relativa alla performance organizzativa ed il saldo corrispondente alla chiusura del percorso di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, erogato nella mensilità di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento. Per la Dirigenza Sanitaria e PTA la performance organizzativa corrisponde all'80% della quota annua.
- Comparto: la corresponsione dei pre-saldi intermedi ha cadenza mensile, per un totale del 90%. La premialità dipende dal risultato del monitoraggio ad opera dei rispettivi referenti di tre indicatori aziendali:
 - Tempestività nell'invio dei dati rispetto al periodo di competenza > 85% (STI)
 - % sintetica di assolvimento obblighi di pubblicazione area trasparenza e anticorruzione > 85% (RPTC)
 - Tempestività dei pagamenti (compatibilmente con le rimesse di cassa della RER) >= 90% su 60 gg. (SBF)

Questa periodicità ha avuto valenza nel 2023 e sarà mantenuta nel biennio 2024-2025.

Si rimanda alla Guida alla Valutazione capitolo 3.C, per eventuale approfondimento relativo al sistema premiante.

e. Tempestività di completamento del processo di valutazione della performance annuale

La chiusura del processo di valutazione individuale è stata fissata con nota aziendale prot. AOU n°0020210/23 del 30/06/2023 al 31/07/2023.

Al termine del processo, come anticipato al punto c. *Livello di utilizzo sw* è emerso che hanno chiuso correttamente la scheda di valutazione individuale 4063 su 4393 dipendenti. Pertanto, con una percentuale di utilizzo dell'92% nel primo anno, si può riscontrare una buona riuscita del processo in generale ed un miglioramento per il 2024-2025 che tenderà progressivamente al 100%.

f. Attivazione premio eccellenza

Il premio eccellenza è uno strumento utile all'interno delle aziende per premiare il merito dei propri dipendenti, dirigenti e non dirigenti. Al momento non è attivo nell'AOU di Modena, tuttavia questa possibilità può essere sviluppata nel biennio 2024-2025, attraverso un raccordo con le altre aziende della Regione Emilia-Romagna.

Item Piano di Sviluppo e Miglioramento del Sistema di Valutazione 2023-2025

N.	ITEM	TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	INDICATORE	CRITERI DI MISURAZIONE	ESITO 2022	POSSIBILI SVILUPPI
1	Rapporto valutato-valutatore: colloquio e altre forme di comunicazione	Valutazione annuale	n. colloqui/n. schede prodotte	% per profilo valutativo	100% Da regolamento aziendale	possibilità di introduzione nelle singole schede di una specifica (campo: "data di effettuazione del colloquio") in cui il valutatore e valutato esprimono l'avvenuto o meno colloquio
		Valutazione incarico	n. colloqui/n. schede prodotte	% per profilo valutativo	100% Da regolamento aziendale	
2	Motivazioni esplicitate per le valutazioni	Valutazione annuale	previsione della scheda	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	5 1. Comparto 2. Dirigenza Sanitaria 3. Dirigenza PTA 4. Direttore SOC/SSD 5. Direttore Dipartimento	6 1. Comparto senza incarichi di funzione 2. Dirigenza Sanitaria 3. Dirigenza PTA 4. Direttore SOC/SSD 5. Direttore Dipartimento 6. Comparto con incarichi di funzione
			n. di schede con motivazioni esplicitate/ n. di schede prodotte	% per profilo valutativo	1. Comparto: 0,64 % 2. Dirigenza Sanitaria: 0,71% 3. Dirigenza PTA: 0% 4. Direttore SOC/SSD: 0% 5. Direttore Dipartimento: 0%	possibile verifica circa la personalizzazione/differenziazione delle motivazioni
		Valutazione incarico	previsione della scheda	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	5 1. Comparto 2. Dirigenza Sanitaria 3. Dirigenza PTA 4. Direttore SOC/SSD 5. Direttore Dipartimento	
			n. di schede con motivazioni esplicitate/ n. di schede prodotte	% per profilo valutativo	1. Comparto: 0% 2. Dirigenza Sanitaria: 100% 3. Dirigenza PTA: 100% 4. Direttore SOC/SSD: 100% 5. Direttore Dipartimento: 0%	possibile verifica circa la personalizzazione/differenziazione delle motivazioni
			n. di schede/n. di dipendenti	% per profilo valutativo	1. Comparto: 98% 2. Dirigenza Sanitaria: 75% 3. Dirigenza PTA: 94% 4. Direttore SOC/SSD: 76% 5. Direttore Dipartimento: 100%	

N.	ITEM	TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	INDICATORE	CRITERI DI MISURAZIONE	ESITO 2022	POSSIBILI SVILUPPI
3	Livello di utilizzo sw	Valutazione annuale	tipologie di schede gestite	0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	5 1. Comparto 2. Dirigenza Sanitaria 3. Dirigenza PTA 4. Direttore SOC/SSD 5. Direttore Dipartimento	6 1. Comparto senza incarichi di funzione 2. Dirigenza Sanitaria 3. Dirigenza PTA 4. Direttore SOC/SSD 5. Direttore Dipartimento 6. Comparto con incarichi di funzione
		Valutazione incarico	n. di schede/n. di dipendenti tipologie di schede gestite	% per profilo valutativo 0-1 per profilo valutativo e poi si sommano	Le schede di valutazione degli incarichi vengono gestite in forma cartacea	Possibilità di integrare la parte di valutazione degli incarichi nel modulo WHR-Time Gru-Rer
4	Periodicità valutazione/stati di avanzamento (con specifico riferimento al sistema premiante)	Valutazione annuale performance	n. di valutazioni della performance aziendale	1 annuale 2 semestrale 4 trimestrale 12 mensile	<u>Organizzativa</u> Comparto: 12 mensilità Dirigenza: 3 mensilità <u>Individuale</u> Comparto: annuale Dirigenza: annuale	Monitorare l'evoluzione: trimestrali/semestrali/solo annuale
5	Tempestività di completamento del processo di valutazione della performance annuale	Valutazione annuale performance	% di schede chiuse al 30 settembre	> 90 > 70 > 50 < 50	92% (rilevazione effettuata al 31/07/2023)	> 95% del 2023 > 97% nel 2024 >100% nel 2025
6	Attivazione premio eccellenza	Valutazione annuale performance	n. ambiti contrattuali in cui è prevista	0 - 1 dirigenza sanitaria, dirigenza PTA, comparto	-	Confronto tra Aziende sulle modalità di attuazione della previsione contrattuale