



## FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

REGISTRO: Deliberazione  
NUMERO: 0000127  
DATA: 27/02/2026 10:04  
OGGETTO: Aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs n. 150/2009.

### SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente provvedimento è stato firmato digitalmente da Toniolo Roberto in qualità di Direttore Generale

Con il parere favorevole di Kusstatscher Stefano - Direttore Sanitario

Con il parere favorevole di Rauli Cristina - In sostituzione del Direttore Amministrativo

Su proposta di Stefano Nicola - UOC CONTABILITÀ E CONTROLLI GESTIONALI che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

### CLASSIFICAZIONI:

- [09]

### DESTINATARI:

- Collegio sindacale

### DOCUMENTI:

| File                                  | Firmato digitalmente da   | Hash   |
|---------------------------------------|---|--|
| DELI0000127_2026_delibera_firmata.pdf | Kusstatscher Stefano; Nicola Stefano; Rauli Cristina; Toniolo Roberto | 5D36C0F4FD7898F562387631FF0A5F3CE36B771B9F002975C187F5FFC2425DCF |
| DELI0000127_2026_Allegato1.pdf        | Nicola Stefano; Rauli Cristina; Kusstatscher Stefano; Toniolo Roberto | 40600999C0715246C69115D554C8D6762C2F0577C60ABE22413D5750E806F8F0 |



## DELIBERAZIONE

**OGGETTO:** Aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" ai sensi dell' art. 7 del D.Lgs n. 150/2009.

### IL DIRETTORE GENERALE

Richiamato quanto relazionato dal Direttore dell'UOS Programmazione e Controllo Direzionale, Dott. Stefano Nicola, responsabile del procedimento, che ha riferito quanto segue ed attestato la regolare istruttoria della pratica anche in relazione alla sua compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale in materia.

Le Aziende Sanitarie sono tenute all'assegnazione degli obiettivi di budget e delle risorse necessarie alle proprie unità operative tramite il processo di budget, come previsto dalla L.R. Veneto 55/1994.

Il Decreto Legislativo n. 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", nelle linee guida per il riordino della pubblica amministrazione, sancisce la misurazione e la valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, aggiornando la procedura di budget.

Il Decreto Legislativo prevede, quindi, l'adozione di un "Sistema di misurazione e valutazione della Performance": il processo di gestione della performance viene improntato sulla valorizzazione del merito e l'erogazione di quote di produttività per i risultati perseguiti dai singoli individui e dalle unità organizzative nel loro complesso.

L'art. 7 del D.Lgs n. 150/2009 stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Nel corso della seduta del giorno 11 febbraio 2026, l'OIV ha dato parere favorevole al "Sistema di misurazione e valutazione della performance" per l'anno 2026.

Si rappresenta che il presente provvedimento non comporta spese a carico del bilancio di Azienda Zero.

VISTI:




- D.Lgs. n. 150/2009;
- L.R. n. 55/1994;
- DDG n. 512/2024;
- DDG n. 557/2025;

Ritenuto di dover adottare in merito i provvedimenti necessari;

Acquisiti i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario per quanto di rispettiva competenza ed in base ai poteri conferitigli con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 18 del 26/02/2024;

#### DELIBERA

- 1) di prendere atto di quanto espresso in premessa che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- 2) di approvare l'aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" di cui all'allegato 1;
- 3) di prendere atto che il presente provvedimento non comporta spese a carico del bilancio di Azienda Zero;
- 4) di dare atto, altresì, che il presente provvedimento è soggetto a pubblicazione ai sensi dell'art.20 del D. Lgs. n. 33/2013, così come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 97/2016;
- 5) di incaricare l'UOC Affari Generali di pubblicare il presente provvedimento nell'Albo online di Azienda Zero.

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br>Pagina 1 di 28 |
|---|---|---------------------------------------|

**PO Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

| Gruppo di lavoro  | Firma   |
|---|---------|
| Direttore UOS Programmazione e controllo direzionale – Stefano Nicola | firmato |
| Direttore UOC Gestione Risorse Umane – Maria Martelli                 | firmato |
| UOS Programmazione e controllo direzionale - Guasti Fabiola           | firmato |

Copia distribuita in forma controllata

| Destinatari               | Data             | Modalità di distribuzione |
|---------------------------|------------------|---------------------------|
| Personale di Azienda Zero | 25 febbraio 2026 | Sito Aziendale            |

| Rev. | Data             | Motivazione     | Redazione GdL  | Approvazione   |
|------|------------------|-----------------|----------------|--|
| 00   | 29 aprile 2019   | Prima stesura   | Mauro Bonin    | Direttore Amministrativo                             |
| 01   | 12 febbraio 2024 | Seconda stesura | Stefano Nicola | Direttore UOS Programmazione e controllo direzionale |
| 02   | 8 luglio 2025    | Terza stesura   | Stefano Nicola | Direttore UOS Programmazione e controllo direzionale |
| 03   | 25 febbraio 2026 | Quarta stesura  | Stefano Nicola | Direttore UOS Programmazione e controllo direzionale |




**PROCEDURA OPERATIVA**

**“Sistema di misurazione e valutazione della  
Performance”**

PO\_Azero\_CCG\_004.01


Pagina 2 di 28

|   |  |  |
|---|--|--|
|  <p>REGIONE DEL VENETO<br/>AZIENDA<br/>Z E R O</p> | <p align="center"><b>PROCEDURA OPERATIVA</b></p> <p align="center"><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b></p> | <p align="right">PO_Azero_CCG_004.01</p> <p align="right">Pagina 3 di 28</p> |
|---|--|--|

## SOMMARIO

### Sommario

|   |    |
|---|----|
| 1. SCOPO.....   | 4  |
| 2. CAMPO DI APPLICAZIONE .....  | 4  |
| 3. ACRONIMI E DEFINIZIONI .....   | 4  |
| 4. RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI.....   | 5  |
| 5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' E RELATIVE RESPONSABILITA' .....   | 6  |
| 5.1 FASE DELLA PROGRAMMAZIONE.....  | 7  |
| 5.1.1 Livello aziendale: Piano delle performance.....   | 7  |
| 5.1.2 Livello di articolazione organizzativa: BUDGET .....  | 8  |
| 5.1.3 Livello individuale .....   | 11 |
| 5.2 FASE DEL MONITORAGGIO.....  | 12 |
| 5.2.1. Livello aziendale.....   | 12 |
| 5.3 FASE DELLA VALUTAZIONE .....  | 15 |
| 5.3.1 Livello aziendale .....   | 15 |
| 5.3.2 Livello di articolazione organizzativa .....  | 16 |
| 5.3.3 Livello individuale .....   | 18 |
| 6. GANTT DELLE ATTIVITA' .....  | 20 |
| 7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA' .....  | 22 |
| 8. RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....   | 23 |
| Art. 1. AMBITO DI APPLICAZIONE .....  | 23 |
| Art. 2. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DIVERSO DALLA STRUTTURA COMPLESSA ..... | 23 |
| I. Ricorso in prima istanza .....   | 23 |
| II. Ricorso in seconda istanza .....  | 24 |
| Art. 3. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA .....   | 24 |
| I. Ricorso in unica istanza .....   | 24 |
| Art. 4. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE IN STAFF ALLA DIREZIONE GENERALE ..   | 25 |
| I. Ricorso in opposizione per iscritto.....   | 25 |
| Art. 5. COMPOSIZIONE E NOMINA DELLA COMMISSIONE .....   | 25 |
| Art. 6. CAUSE DI INAMMISSIBILITÀ E DECADENZA .....  | 26 |
| Art. 7. NORMA FINALE .....  | 26 |
| 9. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE.....  | 27 |
| 10. RIESAME ED APPROVAZIONE DELLA REVISIONE.....  | 27 |

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br>Pagina 4 di 28 |
|---|---|---------------------------------------|

## 1. SCOPO

Scopo della presente procedura operativa è descrivere le attività e le relative responsabilità del Sistema di misurazione e valutazione della Performance di Azienda Zero.

## 2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura operativa si applica all'interno di Azienda Zero.

## 3. ACRONIMI E DEFINIZIONI


|         |   |
|---------|---|
| CdR     | Centro di Responsabilità                        |
| DDG     | Delibera del Direttore Generale                 |
| DGR     | Deliberazione della Giunta Regionale            |
| MEF     | Ministero dell'Economia e delle Finanze         |
| OIV     | Organismo Indipendente di Valutazione           |
| SSR     | Servizio Sanitario Regionale                    |
| UO/UUOO | Unità Operativa/Unità Operative                 |
| UOC     | Unità Operativa Complessa                       |
| UOS     | Unità Operativa Semplice                        |
| PO      | Procedura operativa                             |
| SAL     | Stato Avanzamento Lavori                        |
| PIAO    | Piano Integrato di Attività e di Organizzazione |

**Piano della performance** (nel prosieguo anche Piano): documento di pianificazione triennale, adottato in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici e gli indicatori per la valutazione e misurazione della performance dell'amministrazione.

**Documento di direttive**; documento previsto dall'art. 14 della L.R. 55/1994 che dà avvio alle negoziazioni di budget.

**Centri di responsabilità (CdR)**: I centri di responsabilità corrispondono ad unità operative alle quali sono assegnate, mediante la metodica di budget, determinate risorse per lo svolgimento di specifiche attività volte all'ottenimento di individuati risultati.

**Piano dei centri di responsabilità**: insieme dei CdR aziendali.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p>REGIONE DEL VENETO<br/><b>AZIENDA<br/>Z E R O</b></p> | <p align="center"><b>PROCEDURA OPERATIVA</b></p> <p align="center"><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b></p> | <p align="right">PO_Azero_CCG_004.01</p> <p align="right">Pagina 5 di 28</p> |
|--|--|--|

## 4. RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI

Quadro legislativo nazionale:


- D.Lgs. 502/ 1992, “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell’art. 1 delle legge 23 ottobre 1992, n. 421” e s.m.i., art. 15, comma 5;
- 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” e s.m.i.;
- DL 80/2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, introduce per tutte le amministrazioni pubbliche il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO).

Quadro legislativo regionale:

- L.R. 55/ 1994, “Norme sull’assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo delle unità locali socio sanitarie e delle aziende ospedaliere in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 “riordino della disciplina in materia sanitaria”, così come modificato dal decreto legislativo 7 dicembre 1993, n. 517”;
- L.R. 56/ 1994, “Norme e principi per il riordino del servizio sanitario regionale in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 “riordino della disciplina in materia sanitaria”, così come modificato dal decreto legislativo 7 dicembre 1993, n. 517”;
- L.R. 9/ 2011, “Disposizioni in materia di Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale” e s.m.i.;
- DGRV 140/2016, “Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale”. Approvazione delle linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuiti agli Organismi predetti, in conformità alle disposizioni nazionali e regionali in materia. DGR n. 84/CR del 15/10/2015 (L.R. 22/2011, art. 1, comma 2)”;
- DGRV n. 1025/2022 “Approvazione delle linee guida per la predisposizione dell’atto aziendale dell’Azienda per il governo della sanità della Regione del Veneto - Azienda Zero. DGRV n. 733 del 29 maggio 2017. Articolo 2, comma 6, della L.R. 25 ottobre 2016, n. 19. DGRV n. 71/CR del 5 luglio 2022”.

Quadro contrattuale nazionale:

- Personale comparto: C.C.N.L. personale del Comparto Sanità del 2/11/2022;

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;"><b>PROCEDURA OPERATIVA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b></p> | <p style="text-align: right;">PO_Azero_CCG_004.01</p> <p style="text-align: right;">Pagina 6 di 28</p> |
|---|--|--|

- Personale Aree Dirigenziali: C.C.N.L. Area Sanità del 23/01/2024 e C.C.N.L. Area Funzioni Locali del 16/07/2024;
- Contratto Collettivo Nazionale Quadro per la definizione dei comparti e delle aree di contrattazione collettiva nazionale (2019-2021)

Contrattazione decentrata:

- accordo relativo all’attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale del comparto, sottoscritto in data 6 luglio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 25 luglio 2018;
- accordo relativo alla distribuzione di risultato della Dirigenza Medica e Veterinaria sottoscritto in data 30 maggio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 28 giugno 2018;
- accordo relativo alla distribuzione di risultato dell’area della Dirigenza SPTA sottoscritto in data 30 maggio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 28 giugno 2018.

## **5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA’ E RELATIVE RESPONSABILITA’**


Owner del processo: UOS Programmazione e controllo direzionale di Azienda Zero.

Il processo di misurazione e valutazione della performance, detto “ciclo della performance” si scompone nelle seguenti fasi:

- programmazione e definizione degli obiettivi;
- monitoraggio in corso d’anno, con analisi degli scostamenti e azioni correttive;
- valutazione finale.

Nella realtà aziendale, ognuna di queste fasi si articola su tre livelli, tra di loro interrelati:

- definizione, monitoraggio e valutazione della performance a livello aziendale;
- definizione, monitoraggio e valutazione della performance a livello di articolazione organizzativa;

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;"><b>PROCEDURA OPERATIVA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b></p> | <p style="text-align: right;">PO_Azero_CCG_004.01</p> <p style="text-align: right;">Pagina 7 di 28</p> |
|---|--|--|

- definizione, monitoraggio e valutazione della performance a livello individuale.

Per ciascuna fase si definiscono nel seguito i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità.

## 5.1 FASE DELLA PROGRAMMAZIONE

### 5.1.1 Livello aziendale: Piano delle performance

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009, l’Azienda definisce ed esplicita le proprie linee strategiche e gli obiettivi strategici nel Piano della performance, documento integrato nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) dal 2022.

Il PIAO deve contenere non solo il Piano della Performance ma tutti i seguenti piani:

- PDO (Piano Dettagliato degli obiettivi), poiché dovrà definire gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e i risultati della performance organizzative;
- POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) e il piano della formazione, poiché definirà la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- Piano triennale del fabbisogno del personale, poiché dovrà definire gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- Piano anticorruzione, così da raggiungere la piena trasparenza, nelle attività di organizzazione.

Gli obiettivi strategici di Azienda Zero derivano in primo luogo dalle funzioni assegnate dall’articolo 2 della L.R. n. 19/2016, legge istitutiva che ne definisce la missione.


La pianificazione triennale viene aggiornata a scorrimento ogni anno, per tenere conto dell’evoluzione del contesto e delle direttive impartite dalla Giunta Regionale e dalla V Commissione Consiliare per l’anno in corso.

Costituisce fonte per la definizione degli obiettivi strategici di Azienda Zero anche il Piano Socio Sanitario Regionale.

Il Piano della Performance viene deliberato, contestualmente al PIAO, con DDG **entro il 31 gennaio** di ciascun anno, successivamente pubblicato nell’apposita sezione dell’Amministrazione Trasparente e illustrato all’Organismo Indipendente di Valutazione nella prima seduta utile.

Il Piano deve tenere conto dei numerosi atti di programmazione nazionale e regionale, tra cui:

- il Piano Socio Sanitario regionale (PSSR) vigente;

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br>Pagina 8 di 28 |
|---|---|---------------------------------------|

- il provvedimento recante gli obiettivi di salute e funzionamento dei servizi delle aziende sanitarie, se emanato in tempo utile, altrimenti il precedente;
- il provvedimento con cui la Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare, determina gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero, come previsto al comma 9 dell'articolo 2 della L.R. 19/2016, se emanato in tempo utile.

Il Piano deve inoltre coordinarsi con il Bilancio Economico di Previsione, approvato a norma di legge entro il 31 dicembre dell'anno prima, e con gli specifici piani aziendali “di settore”, tra cui:

- il Piano triennale degli Investimenti;
- il Programma biennale relativo alle procedure di gara centralizzate di acquisizione di beni e servizi;
- il Piano triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP), integrato nel PIAO;
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, integrato nel PIAO.

Il Piano può essere aggiornato in corso d'anno, o alla luce di disposizioni normative successive, o alla conclusione del percorso di budget, allo scopo di includere eventuali elementi emersi in fase di negoziazione, mantenendo così perfettamente allineati i sistemi di misurazione e valutazione.


Gli obiettivi strategici danno origine a obiettivi aziendali di orizzonte annuale, assicurando così il raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione annuale e agevolando la distribuzione delle responsabilità a livello di articolazione organizzativa, come descritto nel successivo paragrafo.

### **5.1.2 Livello di articolazione organizzativa: BUDGET**

L'azienda assegna obiettivi e risorse alle proprie unità operative tramite il processo di budget, come previsto dalla L.R. Veneto 55/1994.

Tempi, modalità e soggetti coinvolti nel processo di budget sono descritti nel Documento di Direttive, stilato ai sensi dell'art. 14 della citata L.R. 55/1994. Il Documento di Direttive va redatto prima dell'avvio del percorso di budget ma può essere adottato con DDG a conclusione della fase di negoziazione.

Le risorse assegnate e gli obiettivi da perseguire sono definiti nella scheda budget di ciascuna unità operativa qualificata come “Centro di Responsabilità” (CdR), secondo i criteri descritti al paragrafo “Piano dei Centri di Responsabilità”.

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 9 di 28 |
|---|---|---|

I CdR discutono in appositi incontri con la Direzione, da tenersi normalmente entro il primo trimestre dell'anno, gli obiettivi e le risorse.


Gli obiettivi sono definiti in modo specifico per ciascuna unità operativa, in relazione al mandato istituzionale definito dall'atto aziendale e alle priorità del contesto. Al fine di assegnare in modo equilibrato le attività in relazione alle risorse, possono essere definiti sia obiettivi “di sviluppo”, che richiedono lo sviluppo di nuove attività/progettualità/servizi, sia obiettivi “di mantenimento”, più legati alle attività istituzionali della struttura.

Azienda Zero intende gli obblighi di trasparenza, la formalizzazione delle procedure e le azioni di prevenzione del rischio di corruzione non come adempimenti formali ma come elementi sostanziali a garanzia del corretto funzionamento e dell'efficienza dei processi. Per questo motivo le UO aziendali sono coinvolte nei tre ambiti della trasparenza, della formalizzazione dei processi e dell'analisi dei rischi, anche con specifici obiettivi definiti nelle schede di budget.

Gli obiettivi assegnati a ciascuna unità operativa sono specificati nella scheda di budget, sottoscritta dal direttore dell'unità operativa complessa e dal direttore generale, amministrativo o sanitario per competenza.

La scheda, per ciascun obiettivo, riporta:

| <b>Item SCHEDA</b>             | <b>Descrizione ITEM</b>  |
|--------------------------------|--|
| Cod. Obiettivo Budget          | Codice interno aziendale per identificare l'obiettivo di budget. La codifica è univoca anche in presenza di obiettivi condivisi tra più strutture aziendali  |
| Descrizione Obiettivo Budget   | Descrizione sintetica dell'obiettivo di budget   |
| Cod. obiettivo strategico PIAO | Codice dell'obiettivo strategico contenuto nel PIAO vigente. Può essere vuoto in presenza di un obiettivo di budget annuale non collegato ad un obiettivo strategico contenuto nel PIAO  |
| Cod obiettivo Regionale        | Codice dell'obiettivo regionale (Giunta Regionale o V Commissione Consiliare) contenuto nei rispettivi provvedimenti normativi regionali. Può essere vuoto in caso di presenza di un obiettivo di budget annuale non collegato ad un obiettivo regionale |
| Cod Indicatore Misurazione     | Codice interno aziendale per identificare l'indicatore con il quale misurare il livello di raggiungimento dell'obiettivo di budget. Un obiettivo di budget deve obbligatoriamente avere almeno un indicatore di misurazione. La codifica è               |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 10 di 28 |
|---|---|--|


|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | univoca anche in presenza di indicatori condivisi tra più strutture aziendali (in caso di obiettivo condiviso)  |
| Descrizione Indicatore Misurazione | Descrizione sintetica dell'indicatore di misurazione  |
| Peso Indicatore                    | Il punteggio che determina la pesatura dell'obiettivo nel calcolo della percentuale della performance organizzativa complessiva della struttura (somma totale 100)  |
| Valore Atteso                      | E' il valore atteso (valore ottimale) dell'obiettivo, misurato attraverso lo specifico indicatore.  |
| Periodo Valore Atteso              | E' il periodo di riferimento del valore atteso, rispetto al quale misurare il raggiungimento o meno dell'obiettivo. Deve indicare una data di riferimento, ad esempio 31/05   |
| Soglia Tolleranza                  | E' il valore minimo che deve essere raggiunto (misurato sempre attraverso lo specifico indicatore), per poter considerare raggiunto al 100% l'obiettivo. In altri termini rappresenta "la tolleranza" accettata per considerare l'obiettivo raggiunto al 100%. Se non definito, coincide con il valore atteso |
| Ruolo Struttura                    | Può assumere valore R (= Responsabile) o P (=Partecipante). Sempre per individuare chiaramente il responsabile principale in merito al raggiungimento l'obiettivo. In caso di obiettivi non in comune tra due o più strutture, assume il valore R di default.   |
| Note                               | Campo con eventuali note a commento dei precedenti item della scheda di budget.   |

## Il Piano dei Centri di Responsabilità

I centri di responsabilità corrispondono ad unità operative alle quali sono assegnate, mediante la metodica di budget, determinate risorse per lo svolgimento di specifiche attività volte all'ottenimento di individuati risultati. L'insieme dei CdR costituisce il piano dei centri di responsabilità e viene definito annualmente dalla Direzione aziendale nel Documento di Direttive.

L'art. 35 co.3 della L.R. 55/1994 stabilisce che *“un'unità operativa è centro di responsabilità quando risponde alle seguenti caratteristiche:*

*a) omogeneità delle attività svolte;*

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 11 di 28 |
|---|---|--|

*b) significatività delle risorse impiegate;*

*c) esistenza di uno specifico responsabile di gestione e di risultato.”*

Tendenzialmente, il Piano dei Centri di Responsabilità di Azienda Zero coincide con le Unità Operative Complesse definite nell’organigramma aziendale.

Ciascuna struttura, per quanto riguarda l’assegnazione, il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi, afferisce per competenza al Direttore Generale, al Direttore Amministrativo o al Direttore Sanitario, secondo la gerarchia riportata nell’organigramma aziendale.

Nel caso eccezionale in cui al momento dell’assegnazione del budget una UOC non risulti formalmente assegnata a un Direttore di struttura, la scheda di budget sarà firmata dal Direttore pro tempore o dal Direttore di Area di appartenenza. A seguito della nomina del Direttore di UOC in corso d’anno la scheda di budget potrà essere rinegoziata, sentita la Direzione Generale.

In ogni caso, al fine di assicurare continuità nella gestione aziendale e il collegamento con la performance individuale di tutti i dipendenti, saranno comunque individuati obiettivi anche per le UO che non costituiscono Centro di Responsabilità. Tali obiettivi saranno assegnati dal Direttore dell’Area di appartenenza ai singoli dipendenti con la procedura prevista per la valutazione individuale.


### **5.1.3 Livello individuale**

Azienda Zero, come previsto dall’art. 18 del d.lgs. 150/2009, promuove il merito e il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l’utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, e valorizza il proprio personale, attraverso l’attribuzione selettiva di incentivi economici a coloro che conseguono le migliori performance. Ne riconosce, così, professionalità e qualità delle prestazioni individuali.

La valutazione della performance individuale riguarda tutti i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato<sup>1</sup>, ha periodicità annuale ed è il presupposto per l’erogazione della retribuzione di risultato e dei premi correlati alla performance, rispettivamente al personale dirigenziale ed al personale del comparto.

La valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti di Azienda Zero è basata non solo sull’analisi del raggiungimento degli obiettivi individuali fissati, ma anche del contributo specifico ai risultati della Unità Operativa Complessa di appartenenza, come risultano dal processo di budget.

<sup>1</sup> A seguito dell’accordo relativo all’attribuzione dei premi correlati alla performance Contratti di Formazione e Lavoro [CFL] del 8 maggio 2024 per quanto attiene ai momenti valutativi dei dipendenti in formazione e lavoro, per ciascun anno viene prevista un’unica valutazione annuale a consuntivo, in contemporanea alla valutazione finale di tutti gli altri dipendenti.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 12 di 28 |
|---|---|--|

Alla negoziazione degli obiettivi di budget, pertanto, segue l’assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Direttore della UO, improntata ai criteri della partecipazione e della trasparenza. Gli obiettivi devono essere chiari, precisi e sintetici e, nella loro assegnazione, il Direttore dovrà tener conto dei compiti affidati al valutato: la fase dell’assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore della UOC di appartenenza del dipendente si conclude con la sottoscrizione di un’apposita scheda comprovante la condivisione e l’accettazione degli stessi.

## 5.2 FASE DEL MONITORAGGIO

### 5.2.1. Livello aziendale

Il monitoraggio infra-annuale dell’avanzamento degli obiettivi a livello aziendale si svolge con modalità e tempi definiti dalla Regione, così come avviene per tutte le aziende del SSR.

### 5.2.2. Livello di articolazione organizzativa

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi, l’azienda attua una misurazione ed un monitoraggio infra-annuale del budget, finalizzato alla misurazione, all’analisi e alla tempestiva correzione degli scostamenti.


Il monitoraggio infra-annuale avviene, salvo diversa decisione per le mutate condizioni di contesto, nei mesi di:

- Giugno, basato tendenzialmente sui dati del periodo Gennaio-Maggio;
- Ottobre, basato tendenzialmente sui dati del periodo Gennaio-Settembre;

L’UOS Programmazione e controllo direzionale provvede a raccogliere i dati tramite i sistemi informativi aziendali, producendo un relazione di monitoraggio sulla performance organizzativa da inviare alla Direzione Aziendale.

Tale report costituisce inoltre input alle valutazioni individuali intermedie, di cui al successivo paragrafo (motivo per cui viene inviata anche all’UO Gestione Risorse Umane e presentata all’Organismo Indipendente di Valutazione).

Il monitoraggio infra-annuale costituisce infine l’occasione per apportare modifiche o introdurre o eliminare obiettivi, qualora le mutate condizioni del contesto lo richiedano. Ad esempio, potrebbe rivelarsi necessario inserire o variare gli obiettivi alla luce della definizione degli atti che al momento dell’assegnazione del budget non sono ancora stati approvati.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 13 di 28 |
|---|---|--|


Successivamente alla misurazione infrannuale viene corrisposta un'eventuale quota della retribuzione di risultato correlata all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi con la medesima scadenza infrannuale, secondo le modalità e percentuali previste negli accordi sindacali vigenti, previa puntuale verifica dell'avvenuto raggiungimento del risultato/obiettivo da parte dell'OIV.

Ogni indicatore, nei monitoraggi intermedi, sarà valutato (colonna “Andamento”) e pesato (colonna “% punti attribuiti”) secondo la tabella di seguito riportata:

|   | Andamento                                       | % punti attribuiti | Descrizione   |
|---|---|--------------------|---|
| 1 | 1-Raggiunto                                     | 100%               | Se il valore atteso dell'indicatore, riportato nella scheda di budget, risulta raggiunto, la valutazione sarà pienamente positiva e attribuito il 100% del punteggio previsto. Tale punteggio sarà assegnato anche al raggiungimento della soglia di tolleranza, se prevista.   |
| 2 | 2-In corso                                      | 0%                 | Se l'indicatore risulta ancora in corso al momento del monitoraggio, la valutazione sarà sospesa e assegnato un punteggio pari a zero.  |
| 3 | 3-Parzialmente raggiunto o raggiunto in ritardo | 50%                | Se né il valore atteso né la soglia di tolleranza vengono rispettati, ma l'indicatore è stato raggiunto in parte o raggiunto in ritardo (oltre la soglia di tolleranza) e, qualora richieste dalla Direzione Strategica, non sono presentate ed accolte giustificazioni, verrà assegnato il 50% del punteggio previsto da scheda di budget. |
| 4 | 4-Non Raggiunto                                 | 0%                 | Se l'indicatore non è stato raggiunto parzialmente o in ritardo e, qualora richieste dalla Direzione Strategica, non sono presentate ed accolte giustificazioni, sarà assegnato un punteggio pari a zero.   |
| 5 | 5-Non Disponibile                               | 0%                 | Se il valore dell'indicatore risulta n.d., all'indicatore sarà assegnato un punteggio pari a zero, analogamente ad un obiettivo “in corso”  |

Con riferimento all'item “3-Parzialmente raggiunto o raggiunto in ritardo” si precisa quanto segue:

- “Raggiunto in ritardo” è riferibile ad indicatori per i quali è previsto un valore atteso temporale da rispettare. L'indicatore sarà considerato “Raggiunto in ritardo” se l'attività è completata e rendicontata oltre la soglia di tolleranza, se prevista. Oltre i 30 giorni di ritardo, l'indicatore sarà valutato “4-Non Raggiunto”.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 14 di 28 |
|---|---|--|

- “Parzialmente raggiunto” è riferibile ad indicatori per i quali è previsto un valore atteso quantitativo. L’indicatore sarà considerato “Parzialmente raggiunto” se il valore numerico misurato non rispetta nemmeno la soglia di tolleranza. Deve essere comunque valutabile la quota raggiunta.

In ogni caso la valutazione infrannuale “3-Parzialmente raggiunto o raggiunto in ritardo” sarà possibile solamente per gli obiettivi completabili/completati - oltre che misurabili - entro il periodo temporale di riferimento della misurazione (cioè con riferimento agli obiettivi con la medesima scadenza infrannuale). Ad esempio, in occasione del 1° monitoraggio, la valutazione interesserà tutti gli obiettivi completabili/completati entro il 31.05.

A garanzia del regolare svolgimento del Ciclo della Performance, l’Organismo Indipendente di Valutazione sarà tenuto informato di ogni fase, dall’assegnazione, al monitoraggio e valutazione.

### 5.2.3. Livello individuale

Al fine di avere un continuo monitoraggio del progressivo raggiungimento degli obiettivi, sono previsti due momenti di valutazione intermedia, anche sulla scorta delle risultanze del monitoraggio di budget fornito dalla UOS Programmazione e controllo direzionale.


Questi si svolgono attraverso un colloquio tra Direttore dell’unità operativa e valutato, durante il quale è possibile raccogliere informazioni utili sull’avanzamento degli obiettivi. Le valutazioni intermedie avvengono, come previsto dagli accordi sindacali<sup>2</sup>:

- prima valutazione: nel mese di giugno, sulla base delle risultanze del 1° monitoraggio di budget e dell’attività individuale con riferimento al periodo gennaio-maggio.

Se l’esito, certificato dall’Organismo Indipendente di Valutazione, risulta positivo, è erogata, entro il mese di luglio, una quota della retribuzione di risultato corrispondente agli obiettivi raggiunti, nel rispetto dei range e dei limiti percentuali definiti in sede di contrattazione sindacale, nelle seguenti modalità:

- per il personale del comparto la valutazione intermedia si considera positiva se sono giudicati positivi almeno tre fattori valutati;

<sup>2</sup> Accordo relativo all’attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale del comparto, sottoscritto in data 6 luglio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 25 luglio 2018; accordo relativo alla distribuzione di risultato della Dirigenza Medica e Veterinaria sottoscritto in data 30 maggio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 28 giugno 2018; accordo relativo alla distribuzione di risultato dell’area della Dirigenza SPTA sottoscritto in data 30 maggio 2018 e certificato dal Collegio Sindacale in data 28 giugno 2018.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 15 di 28 |
|---|---|--|

- per la dirigenza, la valutazione intermedia si considera positiva se sono giudicati positivi tutti i fattori valutati. Eventuali scostamenti rispetto al percorso atteso devono essere segnalati nella scheda di valutazione.
- seconda valutazione: nel mese di ottobre, sulla base delle risultanze del 2° monitoraggio di budget e dell'attività individuale del periodo giugno-settembre.

Se l'esito, certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, risulta positivo, è erogata, entro il mese di novembre, un'ulteriore quota della retribuzione di risultato corrispondente agli obiettivi raggiunti, con le stesse modalità sopra descritte.

Il monitoraggio viene effettuato attraverso apposite schede individuali, che il direttore compila, e che devono essere sottoscritte dal Direttore stesso e, per presa visione del contenuto, dal valutato.

Le schede sono differenti per il personale della dirigenza e del comparto:


- per il comparto: i fattori di valutazione sono differenziati tra dipendenti senza incarico di funzione, dipendenti con incarico di funzione organizzativa e dipendenti con incarico di funzione professionale e riguardano la partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, le competenze e i comportamenti professionali, i comportamenti organizzativi e le capacità relazionali.
- Per la dirigenza: i fattori di valutazione sono differenziati a seconda che l'incarico preveda o meno la gestione di risorse e riguardano la partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, l'efficacia dei modelli gestionali adottati, le capacità manageriali e/o professionali, l'osservanza dell'orario di lavoro e delle direttive, la gestione e valutazione del personale, il rispetto del processo di valutazione ed il rapporto con l'utenza.

A garanzia del regolare svolgimento del Ciclo della Performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione sarà tenuto informato di ogni fase, dall'assegnazione, al monitoraggio e valutazione.

## 5.3 FASE DELLA VALUTAZIONE

### 5.3.1 Livello aziendale

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi a livello aziendale viene inserita all'interno della Relazione sulla Performance, approvata con DDG entro il **30 giugno** di ciascun anno e sottoposta per la validazione all'Organismo Indipendente di Valutazione nella prima seduta utile.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 16 di 28 |
|---|---|--|

La relazione sulla performance illustra i risultati della valutazione di budget e della valutazione individuale, che avvengono secondo la procedura illustrata nei paragrafi seguenti.

La Relazione sulla Performance, a seguito della validazione dell'OIV prevista dall'art. 14 co.4 del D.Lgs. 150/2009, viene pubblicata alla voce *Performance* della sezione del sito *Amministrazione Trasparente* a cura della UOS Programmazione e controllo direzionale.

Limitatamente agli obiettivi assegnati dalla Regione ex art. 13 della L.R. 56/1994, il grado di raggiungimento degli obiettivi viene altresì attestato dai diversi livelli istituzionali previsti dalla citata L.R. 56/1994.

Il Direttore Generale di Azienda Zero, infatti, come previsto all'art. 13, c. 8 quinquies, è sottoposto a valutazione annuale, con riferimento agli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale. Tale valutazione è operata, come previsto dalla DGR n. 2172 del 23/12/2016, a norma dei commi 8 sexies, 8 septies e 8 octies dell'art. 13 della L.R. 56/1994 e ss.mm.ii., dalla Giunta Regionale per l'80% e dalla competente commissione consiliare per il restante 20%.

Va infine ricordato che, ai sensi della L.R. 19/2016, la Giunta regionale esercita la vigilanza e il controllo sull'Azienda Zero per il tramite del Direttore generale dell'Area Sanità e Sociale.


### 5.3.2 Livello di articolazione organizzativa

La valutazione del budget avviene a seguito della chiusura delle banche dati aziendali e dell'approvazione del bilancio di esercizio, entro il mese di **giugno dell'anno N+1**, in linea con la scadenza del 30 giugno prevista dalla vigente normativa per la Relazione sulla Performance (D.Lgs. 150/2009 art.10 co.1 b e DGR 140/2016, all. A, pag. 6 e 18).

La raccolta dei dati finali e la creazione delle schede di valutazione è curata della UOS Programmazione e controllo direzionale sulla base dei sistemi informativi aziendali e della documentazione prodotta dalle unità operative.

Le schede di valutazione sono inviate ai Direttori di Unità Operativa che, in caso di scostamenti, possono produrre una relazione esplicativa delle motivazioni che hanno portato allo scostamento. Eventuali relazioni sugli scostamenti saranno valutate dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario per competenza, per poter così giungere alla valutazione finale di tutti gli obiettivi.

La valutazione complessiva del budget sarà inviata all'UOC Gestione Risorse Umane per poter dare avvio alla valutazione della performance individuale, il cui collegamento con la performance organizzativa è garantito dal fatto che *“l'ammontare delle risorse effettive da assegnare alla struttura verrà determinato sulla base del punteggio raggiunto dalla struttura stessa in sede di valutazione del*

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br><br>Pagina 17 di 28 |
|---|---|--|

raggiungimento degli obiettivi di budget”<sup>3</sup>. Non va inoltre dimenticato che il raccordo tra performance organizzativa e individuale è ulteriormente rafforzato dal fatto che ciascuna scheda di valutazione individuale prevede tra i fattori di valutazione anche “la partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget”, come meglio precisato nel successivo paragrafo.

Con la valutazione finale è possibile la successiva corresponsione dell’eventuale ulteriore quota di retribuzione di risultato, sempre e comunque correlata al grado di raggiungimento degli obiettivi.


A consuntivo, ogni indicatore è valutato (colonna “Andamento”) e pesato (colonna “% punti attribuiti”) secondo la tabella di seguito riportata.

|   | Andamento                                       | % punti attribuiti | Descrizione   |
|---|---|--------------------|---|
| 1 | 1-Raggiunto                                     | 100%               | Se il valore atteso dell’indicatore, riportato nella scheda di budget, risulta raggiunto, la valutazione sarà pienamente positiva e attribuito il 100% del punteggio previsto. Tale punteggio sarà assegnato anche al raggiungimento della soglia di tolleranza, se prevista.   |
| 2 | 2-Parzialmente raggiunto o raggiunto in ritardo | 50%                | Se né il valore atteso né la soglia di tolleranza vengono rispettati, ma l’indicatore è stato raggiunto in parte o raggiunto in ritardo (oltre la soglia di tolleranza) e, qualora richieste dalla Direzione Strategica, non sono presentate ed accolte giustificazioni, verrà assegnato il 50% del punteggio previsto da scheda di budget. |
| 3 | 3-Non Raggiunto                                 | 0%                 | Se l’indicatore non è stato raggiunto parzialmente o in ritardo e, qualora richieste dalla Direzione Strategica, non sono presentate ed accolte giustificazioni, sarà assegnato un punteggio pari a zero.   |
| 4 | 4-Non Disponibile                               | -                  | Se il valore risulta n.d., l’indicatore verrà tolto dal conteggio e dal totale complessivo dei punti della scheda di budget.  |

Con riferimento all’item “2-Parzialmente raggiunto o raggiunto in ritardo” si precisa quanto segue:

- “Raggiunto in ritardo” è riferibile ad indicatori per i quali è previsto un valore atteso temporale da rispettare. L’indicatore sarà considerato “Raggiunto in ritardo” se l’attività è completata e rendicontata oltre la soglia di tolleranza, se prevista. Oltre i 30 giorni di ritardo, l’indicatore sarà valutato “3-Non Raggiunto”.

<sup>3</sup> Accordo relativo all’attribuzione dei premi correlati alla performance siglato con le OO.SS. del comparto in data 6.7.2018 e con le OO.SS. della dirigenza medica e veterinaria e SPTA in data 30.05.2018.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>PROCEDURA OPERATIVA</b><br><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b> | PO_Azero_CCG_004.01<br>Pagina 18 di 28 |
|---|---|--|

- “Parzialmente raggiunto” è riferibile ad indicatori per i quali è previsto un valore atteso quantitativo. L’indicatore sarà considerato “Parzialmente raggiunto” se il valore numerico misurato non rispetta nemmeno la soglia di tolleranza. Deve essere comunque valutabile la quota raggiunta.

In presenza di “4-Non Disponibile”, il punteggio della scheda di budget previsto per l’indicatore verrà eliminato sia dal numeratore che dal denominatore. Il punteggio dei rimanenti indicatori sarà pari a quello assegnato nelle schede di budget.

### 5.3.3 Livello individuale


La valutazione definitiva degli obiettivi, anche sulla scorta delle risultanze della valutazione di budget della struttura e dell’attività svolta da ciascun dipendente nell’intero arco dell’anno, viene riportata dal Direttore dell’UO nella scheda individuale di valutazione, a seguito di un colloquio con il dipendente. Il colloquio è un momento di confronto, che si deve fondare sulla razionale comprensione dei punti di vista espressi dalle parti.

La valutazione viene effettuata attraverso apposite schede individuali che riportano il punteggio di realizzazione di ciascun ambito di valutazione e che devono essere sottoscritte dal Direttore e, per presa visione del contenuto, dal valutato.


I soggetti valutatori sono differenti a seconda che i dipendenti rivestano profili dirigenziali o meno, in particolare:

- i direttori di UOC vengono valutati dal Direttore di Area di riferimento.
- I responsabili delle UOS, articolazione interna di UOC, sono valutati dal Direttore della UOC di riferimento. In caso di mancanza, la valutazione viene effettuata dal Direttore di Area di riferimento.
- Il personale dirigenziale viene valutato dal Direttore di UOC di afferenza; per il personale dirigenziale afferente a UOS, la valutazione viene effettuata dal Responsabile di UOS.
- Il personale del comparto viene valutato dal Direttore di UOC o dal Responsabile di UOS di afferenza, di concerto con il Direttore di UOC.

La valutazione viene effettuata entro il mese di giugno, al fine di poterne riportare una sintesi all’interno della Relazione sulla Performance. Se positiva, una volta validata dall’OIV, consente il riconoscimento, entro il mese di **settembre**, della quota della retribuzione di risultato corrispondente agli obiettivi conclusi e raggiunti, nel rispetto dei range e dei limiti percentuali definiti in sede di contrattazione sindacale.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p><b>AZIENDA<br/>Z E R O</b></p> | <p><b>PROCEDURA OPERATIVA</b></p> <p><b>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</b></p> | <p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 19 di 28</p> |
|---|--|---|

Per il personale incaricato di funzioni relative a Coordinamenti regionali – i quali si innestano funzionalmente sull’organizzazione di Azienda Zero – il processo di valutazione avviene, secondo le modalità e le tempistiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aziendale, attraverso uno specifico percorso che garantisca altresì l’osservanza della disciplina regionale in materia di Coordinamenti.


|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;">PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO<br/>"CICLO DELLA PERFORMANCE"</p> | <p style="text-align: right;">PO_CCG_001.00<br/>Pagina 20 di 28</p> |
|---|---|---|

## 6. GANTT DELLE ATTIVITA'

| ANNO N   |                              | gen                                    | feb                                | mar                 | apr | mag | giu                        | lug  | ago | set | ott                        | nov  | dic |
|----------|------------------------------|--|------------------------------------|---------------------|-----|-----|----------------------------|--|-----|-----|----------------------------|--|-----|
|          | <i>Livello aziendale</i>     | Deliberazione PIAO (Piano Performance) |                                    | Documento Direttive |     |     |                            | Relazione 1° monitoraggio e validazione e OIV    |     |     |                            | Relazione 2° monitoraggio e validazione e OIV    |     |
|          | <i>Livello organizzativo</i> |  | Assegnazione obiettivi UUOO        |                     |     |     | 1° monitoraggio obiettivi  | Pagamento eventuale quota retribuzione risultato |     |     | 2° monitoraggio obiettivi  | Pagamento quota eventuale retribuzione risultato |     |
|          | <i>Livello individuale</i>   |  | Assegnazione obiettivi individuali |                     |     |     | 1° valutazione individuale |  |     |     | 2° valutazione individuale |  |     |
| ANNO N+1 |                              | gen                                    | feb                                | mar                 | apr | mag | giu                        | lug  | ago | set | ott                        | nov  | dic |



|                        |                              |  |  |  |  |                               |   |  |  |  |  |  |
|------------------------|------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                        | <i>Livello aziendale</i>     |  |  |  |  |                               | Relazione sulla Performance e validazione e OIV |  |  |  |  |  |
|                        | <i>Livello organizzativo</i> |  |  |  |  | Monitoraggio finale obiettivi |   |  |  | Pagamento quota eventuale retribuzione risultato |  |  |
|                        | <i>Livello individuale</i>   |  |  |  |  | Valutazione individuale       |   |  |  |  |  |  |
| Fase di programmazione |                              |  |  |  |  |                               |   |  |  |  |  |  |
| Fase di monitoraggio   |                              |  |  |  |  |                               |   |  |  |  |  |  |
| Fase di valutazione    |                              |  |  |  |  |                               |   |  |  |  |  |  |

|   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
|  | <b>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</b><br><b>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</b> | PO_CDG_001.00<br>Pagina 22 di 28 |
|---|---|----------------------------------|

## 7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

| FASI e ATTIVITA'                           | Direzione Aziendale | UOS Programmazione e controllo direzionale | Gestione Risorse Umane | Direttori delle UOC di Azienda Zero | OIV |
|--|---------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-----|
| FASE: PROGRAMMAZIONE                       |                     |  |                        |                                     |     |
| Piano della Performance (incluso nel PIAO) | A                   | RA   | CA                     |                                     | I   |
| Assegnazione budget                        | A                   | RA   |                        | CA                                  | I   |
| Assegnazione obiettivi individuali         |                     |  |                        | RA                                  | I   |

|  |  |    |    |    |   |
|--|--|----|----|----|---|
| FASE: MONITORAGGIO                               |  |    |    |    |   |
| Monitoraggio di budget                           |  | RA |    | CA | A |
| Monitoraggio performance individuale             |  |    | RA | CA | A |
| Pagamento eventuale quota retribuzione risultato |  |    | RA |    |   |


|  |   |    |    |    |   |
|--|---|----|----|----|---|
| FASE: VALUTAZIONE                                |   |    |    |    |   |
| Valutazione budget                               | A | RA |    | CA |   |
| Valutazione individuale                          |   |    | RA | CA |   |
| Relazione sulla Performance                      | A | RA | RA |    | A |
| Pagamento eventuale quota retribuzione risultato |   |    | RA |    |   |

*A = approva*

*RA = Responsabile  
/Coordina il Processo*

*CA = Collabora al  
Processo*

*I = viene informato*

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p>REGIONE DEL VENETO<br/>AZIENDA<br/>Z E R O</p> | <p>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO<br/>"CICLO DELLA PERFORMANCE"</p> | <p>PO_CDG_001.00<br/>Pagina 23 di 28</p> |
|---|---|--|

## **8. RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**


### **Art. 1. AMBITO DI APPLICAZIONE**

1. La presente procedura disciplina le modalità di presentazione e gestione del ricorso da parte del dipendente che intende contestare la valutazione della performance individuale assegnata dal superiore gerarchico incaricato della valutazione (dirigente valutatore).
2. Sono previsti uno o due livelli di ricorso a seconda del ruolo e della struttura di afferenza del dipendente ricorrente.
3. Sono escluse dalla presente procedura le valutazioni intermedie della performance.

### **Art. 2. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DIVERSO DALLA STRUTTURA COMPLESSA**

#### **I. Ricorso in prima istanza**

1. Il ricorso avverso la valutazione individuale annuale del personale del comparto e del personale dirigente titolare di incarico diverso dalla struttura complessa è affidato al dirigente direttamente sovraordinato al dirigente valutatore della performance (in seguito "DDS").
2. La richiesta del ricorrente deve essere effettuata entro dieci giorni (di calendario) dalla data in cui si prende atto della valutazione della performance e deve essere inviata alla PEC aziendale oppure consegnata a mano al Protocollo Generale, indirizzata al DDS e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane e al dirigente valutatore.
3. Il DDS, incaricato del ricorso, entro cinque giorni lavorativi dalla richiesta, fissa un colloquio col dipendente, e, separatamente e successivamente, un colloquio con il dirigente valutatore. I colloqui sono oggetto di opportuna verbalizzazione. Sulla base dei colloqui svolti, il DDS comunica, entro 20 giorni (di calendario) dalla richiesta, tramite nota protocollata, l'esito del ricorso al ricorrente e al valutatore di prima istanza e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane.
4. L'esito del ricorso di prima istanza può consistere in una delle due seguenti alternative:
  - nella conferma della valutazione della performance oggetto di ricorso;
  - nell'invito argomentato, rivolto al valutatore della performance di prima istanza, a rivedere la valutazione della performance oggetto di ricorso.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p>REGIONE DEL VENETO<br/>AZIENDA<br/>Z E R O</p> | <p>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO<br/>"CICLO DELLA PERFORMANCE"</p> | <p>PO_CDG_001.00<br/>Pagina 24 di 28</p> |
|---|---|--|


## II. Ricorso in seconda istanza

1. Nel caso in cui il valutato intenda ricorrere contro l'esito del ricorso di prima istanza, può attivare un ricorso di secondo livello, la cui valutazione è effettuata da apposita Commissione.
2. La presentazione del ricorso in seconda istanza da parte del ricorrente deve essere effettuata entro cinque giorni (di calendario) dalla comunicazione dell'esito del ricorso di prima istanza e deve essere inviata alla PEC aziendale oppure consegnata a mano al Protocollo Generale, indirizzata al DDS e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane e al dirigente valutatore.
3. Nella procedura il ricorrente può farsi assistere da persona di fiducia, legale o rappresentante sindacale, a cui conferisce mandato, indicandone il nominativo al momento della presentazione del ricorso in seconda istanza.
4. In occasione del ricorso di seconda istanza, la Commissione prevede un colloquio col dipendente, e, separatamente e successivamente, un colloquio con il dirigente valutatore. I colloqui sono oggetto di opportuna verbalizzazione.
5. L'esito del ricorso di seconda istanza può consistere esclusivamente in una delle due seguenti ipotesi:
  - nella conferma dell'esito del ricorso di prima istanza;
  - nella revisione della valutazione della performance oggetto di ricorso, decidendo nel merito in via definitiva.
6. Sulla base di quanto emerso, la Commissione comunica entro il 31 maggio l'esito del ricorso al ricorrente, al dirigente valutatore, nonché per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane ai fini dell'acquisizione della scheda definitiva del ricorrente.

## Art. 3. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA

### I. Ricorso in unica istanza

1. Il ricorso da parte di un dirigente titolare di incarico di struttura complessa avverso la valutazione individuale annuale effettuata dal Direttore di Area è affidato al Direttore Generale.
2. La richiesta del ricorrente deve essere effettuata entro dieci giorni (di calendario) dalla data in cui si prende atto della valutazione della performance e deve essere inviata alla PEC aziendale oppure consegnata a mano al Protocollo Generale, indirizzata al Direttore Generale e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane e al Direttore di Area.
3. Il Direttore Generale, entro cinque giorni (di calendario) dalla richiesta, fissa un colloquio col ricorrente, e, separatamente e successivamente, un colloquio con il Direttore di Area. I colloqui sono

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p>REGIONE DEL VENETO<br/>AZIENDA<br/>Z E R O</p> | <p><b>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</b></p> <p><b>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</b></p> | <p>PO_CDG_001.00</p> <p>Pagina 25 di 28</p> |
|---|--|---|

oggetto di opportuna verbalizzazione. Sulla base dei colloqui svolti, il Direttore Generale comunica, entro 20 giorni (di calendario) dalla richiesta, tramite nota protocollata, l'esito del ricorso al ricorrente e al Direttore di Area e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane.

4. L'esito del ricorso può consistere in una delle due seguenti alternative:
- nella conferma della valutazione della performance oggetto di ricorso;
  - nella revisione della valutazione della performance oggetto di ricorso, decidendo nel merito in via definitiva.


## **Art. 4. PROCEDURA DI RICORSO PER IL PERSONALE IN STAFF ALLA DIREZIONE GENERALE**

### **I. Ricorso in opposizione per iscritto**

1. Il ricorso da parte di un dipendente in staff alla Direzione Generale è rivolto al Direttore Generale, ovverosia la stessa autorità che ha effettuato la valutazione della performance contestata.
2. Il ricorso deve essere presentato entro dieci giorni (di calendario) dalla data in cui si prende atto della valutazione della performance e deve essere inviato alla PEC aziendale oppure consegnato a mano al Protocollo Generale, indirizzato al Direttore Generale e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane. Nell'istanza del ricorrente devono essere ben rappresentate e argomentate le ragioni che fondano il ricorso.
3. Il Direttore Generale, tenuto conto delle ragioni del ricorrente, comunica, entro 20 giorni (di calendario) dalla richiesta, tramite nota protocollata, l'esito del ricorso al ricorrente e per conoscenza alla UOC Gestione Risorse Umane.
4. L'esito del ricorso può consistere in una delle due seguenti alternative:
  - nella conferma della valutazione della performance oggetto di ricorso;
  - nella revisione della valutazione della performance oggetto di ricorso, decidendo nel merito in via definitiva.

## **Art. 5. COMPOSIZIONE E NOMINA DELLA COMMISSIONE**

1. La UOC Gestione Risorse Umane procede alla definizione della composizione della Commissione e la formalizza - entro il 30 aprile - con apposita nota protocollata indirizzata ai componenti, al dipendente ricorrente e al dirigente valutatore.
2. La Commissione sarà composta da tre membri:

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p><b>AZIENDA<br/>Z E R O</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</b></p> | <p>PO_CDG_001.00</p> <p>Pagina 26 di 28</p> |
|---|--|---|

- Direttore Sanitario o Amministrativo (o delegato) a seconda dell'area di afferenza della UOC del ricorrente, o il Direttore dell'Area opposta nel caso in cui il DDS coincida con il Direttore dell'Area di afferenza;

- un Direttore di UOC a seconda dell'area di afferenza della UOC del ricorrente (estratto a sorte);

- Direttore della UOC Gestione Risorse Umane (o delegato) o, in caso in cui il dirigente valutatore sia il Direttore UOC Gestione Risorse Umane, un altro Direttore di UOC a seconda dell'area di afferenza della UOC del ricorrente (estratto a sorte);

3. Nel caso in cui nel corso dell'anno dovessero essere presentati più ricorsi di seconda istanza, la UOC Gestione Risorse Umane potrà valutare di costituire un'unica Commissione, stante i criteri sopra indicati.

4. In caso di incompatibilità o impossibilità, i componenti verranno nominati dal Direttore Generale.

## **Art. 6. CAUSE DI INAMMISSIBILITÀ E DECADENZA**


1. Il ricorso in prima o seconda istanza è inammissibile in caso di mancato rispetto dei termini previsti.

2. In caso di mancata presentazione ai colloqui relativi al ricorso in prima o seconda istanza senza giustificato motivo, il dipendente decade dal diritto all'esame del proprio ricorso.

## **Art. 7. NORMA FINALE**

1. La presente procedura entra in vigore dalla data della sua approvazione con Deliberazione del Direttore Generale.

2. Resta salvo, in ogni caso, il diritto del ricorrente – o in alternativa o in aggiunta alla presente procedura – di adire le ordinarie vie legali.


|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p><b>AZIENDA<br/>Z E R O</b></p> | <p><b>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</b></p> <p><b>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</b></p> | <p>PO_CDG_001.00</p> <p>Pagina 27 di 28</p> |
|---|--|---|

## **9. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE**

La presente PO entra in vigore dalla data della sua approvazione.

## **10. RIESAME ED APPROVAZIONE DELLA REVISIONE**

La presente PO è approvata dal Direttore Amministrativo e viene distribuita in forma controllata a tutto il personale coinvolto nel processo. L'originale è conservato presso l'UOS Programmazione e controllo direzionale. Può essere revisionata su proposta del GDL che ne ha curato la stesura.

|   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
|  | <b>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</b><br><b>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</b> | PO_CDG_001.00<br>Pagina 28 di 28 |
|---|---|----------------------------------|

### MODULO

Inviare all'indirizzo [protocollo.azero@pecveneto.it](mailto:protocollo.azero@pecveneto.it) o consegnare a mani al Protocollo Generale.

### ISTANZA DI RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Al dirigente direttamente  
sovraordinato al dirigente valutatore  
della performance  
Direttore \_\_\_\_\_

E, p.c.  
Alla UOC Gestione Risorse Umane  
Al Dirigente valutatore Dott.  
\_\_\_\_\_

Il/la sottoscritto/a \_\_\_\_\_ matr. \_\_\_\_\_ in servizio presso la Struttura  
\_\_\_\_\_ di Azienda Zero

### RICORRE

- O In prima istanza/in unica istanza/in opposizione avverso la valutazione della performance individuale conclusiva dell'anno \_\_\_\_\_ effettuata dal dirigente valutatore Dott. \_\_\_\_\_ in qualità di \_\_\_\_\_ (precisare l'incarico).
- O In seconda istanza avverso l'esito del ricorso di prima istanza effettuato dal dirigente direttamente sovraordinato al dirigente valutatore della performance Dott. \_\_\_\_\_ in qualità di \_\_\_\_\_ (precisare l'incarico), indicando di farsi assistere da persona di fiducia (legale o rappresentante sindacale) \_\_\_\_\_ (nomina eventuale).

Esclusivamente per il personale in staff alla Direzione Generale, trattandosi di ricorso in opposizione per iscritto, allegare le argomentazioni che fondano il ricorso.

DATA e LUOGO \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Allegare documento d'identità.