



FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

REGISTRO: Deliberazione
NUMERO: 0000232
DATA: 23/04/2024 12:02
OGGETTO: Aggiornamento procedura aziendale "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente atto è stato firmato digitalmente da Toniolo Roberto in qualità di Direttore Generale
Con il parere favorevole di Troiani Monica - Direttore Sanitario
Con il parere favorevole di Moretti Laura - Direttore Amministrativo

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

CLASSIFICAZIONI:

- [09-09]

DESTINATARI:

- Collegio sindacale

DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000232_2024_delibera_firmata.pdf	Moretti Laura; Stramare Edda; Toniolo Roberto; Troiani Monica	AFE3747A09A638810119BFAB9166DE5909D48AAC99C2E93E646CF0ABD89F38DB
DELI0000232_2024_Allegato1.pdf	Stramare Edda; Moretti Laura; Troiani Monica; Toniolo Roberto	7BE94BEF937D7260555CEEC2973179DEA3B831DFA9F650F870DA4907208B0791



DELIBERAZIONE

OGGETTO: Aggiornamento procedura aziendale “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”.

IL DIRETTORE GENERALE

Richiamato quanto relazionato dal Direttore dell’UOC Contabilità e Controlli Gestionali, Dott.ssa Edda Stramare, 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 n. 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”, che 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, ha aggiornato e uniformato la procedura di budget.

Il Decreto Legislativo prevede, inoltre, 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.

Azienda Zero ha adottato la propria procedura operativa aziendale “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” nell’aprile del 2019.

L’aggiornamento di tale procedura si è reso necessario per recepire le osservazioni formulate dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) aziendale nel corso delle sedute dell’anno 2023.

Come previsto dall’art. 7 del D. Lgs n. 150/2009, l’OIV è tenuto ad esprimere un parere vincolante riguardo al Sistema di misurazione e valutazione della Performance; nel corso dell’incontro tenutosi il giorno 16 febbraio 2024, l’OIV ha dato parere favorevole all’aggiornamento della procedura aziendale.

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

VISTI:

- Decreto Legislativo n. 150/2009;
- L.R. n. 55/1994;

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 la procedura operativa "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 del 14 marzo 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.

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 1 di 17
---	---	---------------------------------------

PO Sistema di misurazione e valutazione della Performance

Gruppo di lavoro	Firma
Direttore UOS Programmazione e controllo direzionale (UOC Contabilità e Controlli Gestionali) – Stefano Nicola	Firmato
Direttore UOC Gestione Risorse Umane – Maria Martelli	Firmato
UOS Programmazione e controllo direzionale (UOC Contabilità e Controlli Gestionali) - Guasti Fabiola	Firmato

Copia distribuita in forma controllata

Destinatari	Data	Modalità di distribuzione
Personale di Azienda Zero	8 aprile 2024	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

<p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p>AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 2 di 17</p>
---	--	--

SOMMARIO

1. SCOPO	3
2. CAMPO DI APPLICAZIONE	3
3. ACRONIMI E DEFINIZIONI	3
4. RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI	3
5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' E RELATIVE RESPONSABILITA'	4
5.1 FASE DELLA PROGRAMMAZIONE	5
5.1.1. Livello aziendale: Piano delle performance	5
5.1.2. Livello di articolazione organizzativa: BUDGET	6
5.1.3. Livello individuale	8
5.2. FASE DEL MONITORAGGIO	8
5.2.1. Livello aziendale	8
5.2.2. Livello di articolazione organizzativa	8
5.2.3. Livello individuale	10
5.3. FASE DELLA VALUTAZIONE	10
5.3.1. Livello aziendale	11
5.3.2. Livello di articolazione organizzativa	11
5.3.3. Livello individuale	12
6. GANTT DELLE ATTIVITA'	14
7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA'	16
8. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE	16
9. RIESAME ED APPROVAZIONE DELLA REVISIONE	17

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 3 di 17
---	---	---

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.

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:

<p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p>AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 4 di 17</p>
---	--	--

- 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;
- Personale Aree Dirigenziali: C.C.N.L. Area Sanità del 23/01/2024 e C.C.N.L. Area Funzioni Locali del 17/12/2020;
- 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.

 <p>REGIONE DEL VENETO AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 5 di 17</p>
---	--	--

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;
- 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;
- 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.

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 6 di 17
---	---	---

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 del percorso stesso.

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”.

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:

Item SCHEDA	Descrizione ITEM
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

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 7 di 17
---	---	---

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 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.

5.1.2.1 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:

 <p>REGIONE DEL VENETO AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 8 di 17</p>
---	--	--

- a) omogeneità delle attività svolte;
- 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, 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.

Alla negoziazione degli obiettivi di budget, pertanto, segue l’assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Direttore della UOC di appartenenza, 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 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.

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 9 di 17
---	---	---------------------------------------

5.2.2. Livello di articolazione organizzativa

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi, l'azienda attua un monitoraggio infra-annuale (SAL) 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 (SAL al 31.05);
- Ottobre, basato tendenzialmente sui dati del periodo Gennaio-Settembre (SAL al 30.09);

L'UOS Programmazione e controllo direzionale provvede a raccogliere i dati tramite i sistemi informativi aziendali e gli stati di avanzamento autonomamente prodotti dalle unità operative, 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.

Successivamente ai monitoraggi intermedi (SAL) viene corrisposta un'eventuale quota della retribuzione di risultato correlata all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi, non oltre la percentuale della quota teorica spettante come da 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”

<p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p>AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 10 di 17</p>
---	--	---

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”.
- “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. 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 sindacali¹:

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

¹ 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.

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 11 di 17
---	---	--

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.

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

	PROCEDURA OPERATIVA “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”	PO_Azero_CCG_004.01 Pagina 12 di 17
---	---	--

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 dalla 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 raggiungimento degli obiettivi di budget”*². 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:

² 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.

<p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p>AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA OPERATIVA</p> <p>“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”</p>	<p>PO_Azero_CCG_004.01</p> <p>Pagina 13 di 17</p>
---	--	---

- “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”.
- “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.

	PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO "CICLO DELLA PERFORMANCE"	PO_CCG_001.00 Pagina 14 di 17
---	---	----------------------------------

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 OIV				Relazione 2° monitoraggio e validazione OIV	
	<i>Livello organizzativo</i>		Assegnazione obiettivi UUOO				1° monitoraggio obiettivi	Pagamento eventuale quota retribuzione e risultato			2° monitoraggio obiettivi	Pagamento quota eventuale retribuzione e 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						



							validazione OIV						
	<i>Livello organizzativo</i>					Monitorag gio finale obiettivi				Pagamento quota eventuale retribuzion e risultato			
	<i>Livello individuale</i>					Valutazion e individuale							

Fase di programmazione

Fase di monitoraggio

Fase di valutazione

	PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO “CICLO DELLA PERFORMANCE”	PO_CDG_001.00 Pagina 16 di 17
---	---	----------------------------------

7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

FASI e ATTIVITA'	Direzione Aziendale	UOS Programmazioni 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	CA	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 Attività*

CA = *Collabora Attività*

I = *viene informato*

8. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE

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

<p>REGIONE DEL VENETO</p>  <p>AZIENDA Z E R O</p>	<p>PROCEDURA DI GESTIONE DEL PROCESSO</p> <p>“CICLO DELLA PERFORMANCE”</p>	<p>PO_CDG_001.00</p> <p>Pagina 17 di 17</p>
---	--	---

9. 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.