# PO CICLO DELLA PERFORMANCE

| Gruppo di lavoro | Firma |
|---|---|
| Responsabile Controllo di Gestione – Mauro Bonin | |
| Responsabile Risorse Umane – Maria Martelli | |
| Giulia Zumerle - Cdg | |

Copia distribuita in forma controllata

| Destinatari | Data | Modalità di distribuzione |
|---|---|---|
| Personale di Azienda Zero | | Cartella comune in drive<br>Invio mail |

| Rev. | Data | Motivazione | Redazione GdL | Approvazione |
|---|---|---|---|---|
| 00 | 29 aprile 2019 | Prima stesura | Mauro Bonin | Direttore Amministrativo |
| | | | | |

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 ..... 4
5.1.1. Livello aziendale: Piano delle performance ..... 4
5.1.2. Livello di articolazione organizzativa: BUDGET ..... 5
5.1.3. Livello individuale ..... 6
5.2. FASE DEL MONITORAGGIO ..... 7
5.2.1. Livello aziendale ..... 7
5.2.2. Livello di articolazione organizzativa ..... 7
5.2.3. Livello individuale ..... 7
5.3. FASE DELLA VALUTAZIONE ..... 8
5.3.1. Livello aziendale ..... 8
5.3.2. Livello di articolazione organizzativa ..... 9
5.3.3. Livello individuale ..... 9
6. GANT DELLE ATTIVITA' ..... 11
7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA' ..... 12
8. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE ..... 12
9. RIESAME ED APPROVAZIONE DELLA REVISIONE ..... 12
10. IDENTIFICAZIONE DELLE MODIFICHE ..... 12
11. ALLEGATI ..... 13

## 1. SCOPO

Scopo della presente procedura operative è descrivere le attività e relative responsabilità delle varie fasi del processo "ciclo delle 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 |

**Piano della performance** : 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 resposabilità (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.;

Quadro legislativo regionale:

- L.R. 55/ 1994, "Norme sull'assetto programmatorio, 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", cosi' 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)".

Quadro contrattuale nazionale:

- Personale comparto: art. 47 C.C.N.L. 1/9/1995; art. 4 e art. 35, comma 3, C.C.N.L. 7/4/1999; art. 17 del CCNL integrativo 20/09/2001; art. 4 CCNL 19/4/2004; art. 9 e art. 11 del CCNL 10/04/2008; art. 5 C.C.N.L. 31/07/2009; artt. 5 e 8 del CCNL 21/5/2018
- Personale Aree Dirigenziali: artt. 25-32 dei CC.CC.NN.LL. del 3/11/2005; art. 6, 8, 9 e 10 del C.C.N.L. Area Dirigenza Medica e Veterinaria del 17/10/2008 e artt. 6, 11, 12 e 13 del C.C.N.L. Area Dirigenza SPTA del 17/10/2008

Contrattazione decentrata:

- accordo relativo all'attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale del comparto, sottoscritto in data 6 luglio 2018 e 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 : Responsabile Cdg 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;
- 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 nel Piano della performance.

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 per l'anno in corso.

Il Piano della Performance viene approvato con DDG **entro il 31 gennaio** di ciascun anno, pubblicato a cura dell'UO Controllo di Gestione e Adempimenti LEA 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.

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);
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Piano può essere aggiornato in corso d'anno, o alla luce 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 55/1996.
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, 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:

- l'indicatore (o gli indicatori) attraverso cui si misurerà il raggiungimento dell'obiettivo;
- il valore atteso, sopra (o sotto) il quale si considera l'obiettivo raggiunto;

- il ruolo svolto dalla struttura: se è responsabile dell'obiettivo (R) o se partecipa ad un obiettivo guidato da un'altra unità operativa (P);
- eventuali note;
- il punteggio che determina la pesatura dell'obiettivo nel calcolo della percentuale di raggiungimento finale (somma totale 100).

Un esempio di scheda di budget è riportato nell'allegato 1.

#### 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:
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 definita e firmata in corso d'anno, a seguito della nomina del Direttore. 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 afferenza 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 viene condotto trimestralmente, nelle modalità definite 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 un monitoraggio almeno trimestrale del budget, finalizzato alla rilevazione, all'analisi e alla tempestiva correzione degli scostamenti.

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

- Maggio, basato tendenzialmente sui dati del 1° trimestre;
- Settembre, basato tendenzialmente sui dati del 1° semestre;
- Novembre, basato tendenzialmente sui dati del 3° trimestre;

L'UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA provvede a raccogliere i dati tramite i sistemi informativi aziendali e gli stati di avanzamento autonomamente prodotti dalle unità operative, producendo un report trimestrale sulla performance organizzativa da inviare alla Direzione Aziendale.

Tale report assolve inoltre a due ulteriori funzioni:

- integra la relazione di cui all'art. 3 co. 2 del Regolamento Regionale 1 del 15.6.2018 "Attività di vigilanza e controllo su Azienda Zero…", relazione che viene inviata, come disposto dal co. 3 dello stesso articolo, all'Area Sanità e Sociale;
- costituisce 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.

### 5.2.3. LIVELLO INDIVIDUALE

Al fine di avere un continuo monitoraggio del progressivo raggiungimento degli obiettivi, sono previsti due momenti di valutazione intermedia, sulla scorta delle risultanze del monitoraggio di budget, fornito dalla UOC Controllo di Gestione con riferimento a ciascuna UOC.

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[1]:

- 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, sarà erogato, entro il mese di luglio, un acconto della retribuzione di risultato:

[1] Accordo relativo all'attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale del comparto, sottoscritto in data 6 luglio 2018 e 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.

- per il personale del comparto la valutazione intermedia si considera positiva se sono giudicati positivi almeno tre fattori valutati e l'acconto sarà pari al 35% della quota teorica spettante al dipendente;
- per la dirigenza, la valutazione intermedia si considera positiva se sono giudicati positivi tutti i fattori valutati e l'acconto sarà pari al 25% della quota teorica. 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, sarà erogato, entro il mese di novembre, un acconto della retribuzione di risultato 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 organizzazione e dipendenti con incarico 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.

Il format delle schede, divise per Dirigenza SPTA, Medici e Comparto, è riportato nell'allegato 3.

## 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 UOC Controllo di Gestione.

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, quindi nel mese di **giugno**, 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 dall'UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA 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.

### 5.3.3. LIVELLO INDIVIDUALE

La valutazione definitiva degli obiettivi, 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.

[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.

La valutazione viene effettuata nel 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 conguaglio della quota effettivamente spettante, che avviene entro il mese di **settembre**.

## 6. GANT DELLE ATTIVITA'

ANNO N

| | gen | feb | mar | apr | mag | giu | lug | ago | set | ott | nov | dic |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Livello aziendale* | Approvazione Piano Performance | | | | 1° incontro con la Regione | | | | 2° incontro con la Regione | | | |
| *Livello organizzativo* | | Assegnazione budget | | | 1° monitoraggio budget | | | | 2° monitoraggio budget | | | |
| *Livello individuale* | | | | Assegnazione obiettivi individuali | | 1° valutazione individuale | Pagamento 1° acconto | | | 2° valutazione individuale | Pagamento 2° acconto | |

ANNO N+1

| | gen | feb | mar | apr | mag | giu | lug | ago | set | ott | nov | dic |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Livello aziendale* | | | | | | Relazione sulla performance | Validazione OIV | | | | | |
| *Livello organizzativo* | | | | | Valutazione budget | | | | | | | |
| *Livello individuale* | | | | | | Valutazione individuale | | Pagamento saldo | | | | |

Fase di programmazione
Fase di monitoraggio
Fase di valutazione

## 7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

| FASI e ATTIVITA' | Direzione Aziendale | Controllo di Gestione | Gestione Risorse Umane | Direttori delle UOC di Azienda Zero | OIV |
|---|---|---|---|---|---|
| FASE: PROGRAMMAZIONE | | | | | |
| Piano della Performance | A | RA | CA | | I |
| Assegnazione budget | A | RA | | CA | I |
| Assegnazione obiettivi individuali | | | | RA | |
| FASE: MONITORAGGIO | | | | | |
| Monitoraggio di budget | | RA | | CA | |
| Monitoraggio performance individuale | | | CA | RA | |
| Pagamento acconti | | | RA | | A |
| FASE: VALUTAZIONE | | | | | |
| Valutazione budget | A | RA | | CA | |
| Valutazione individuale | | | CA | RA | |
| Relazione sulla Performance | A | RA | | | |
| Pagamento saldo | | | RA | | A |

*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.

## 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'UOC Internal auditing. Può essere revisionata su proposta del GDL che ne ha curato la stesura.

## 10. IDENTIFICAZIONE DELLE MODIFICHE

## 11. ALLEGATI

Allegato 1 : format scheda di Budget
Allegato 2: format scheda condivisione obiettivi
Allegato 3 : format schede di valutazione

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

# Scheda di Budget 2019 UOC AZIENDA ZERO

## Personale al 31.3.2019

| QUALIFICA | Personale FTE | Note |
|---|---|---|
| **TOTALE PERSONALE** | | |

## A. Obiettivi di sistema: adempimenti LEA

| | OBIETTIVO | | INDICATORE | VALORE ATTESO | * | NOTE | PESO | CRITERIO DI VALUTAZIONE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ZZZ | Adempimento LEA | ZZZ | | | R | | 22 | Valutazione positiva se superamento adempimento 2018 + dato autocertificato 2019 positivo |

## C. Obiettivi di Azienda Zero: assegnati al Direttore Generale

| | OBIETTIVO | | INDICATORE | VALORE ATTESO | * | NOTE | PESO | CRITERIO DI VALUTAZIONE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| S.F.3 | Rispetto delle direttive approvate dalla Giunta Regionale | S.F.3.1 | DGR di recente approvazione e ulteriori direttive approvate in corso d'anno | SI | R | | 5 | |
| S.F.4 | Rispetto delle direttive comunicate tramite Decreto del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale | S.F.4.1 | Decreti di recente approvazione e ulteriori direttive approvate in corso d'anno | SI | R | | 5 | |

## D. Obiettivi di Azienda Zero: formalizzazione dei processi, contenimento dei rischi e trasparenza

| | OBIETTIVO | | INDICATORE | VALORE ATTESO | * | NOTE | PESO | CRITERIO DI VALUTAZIONE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IA.1 | Attività di Control Risk Self Assessment (CRSA) nei processi di cui l'UO è owner | IA.1 | Analisi di tutti i processi gestiti | Entro il 31.12.2019 | R | | 3 | |
| TR.1 | Soddisfazione degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente | TR.1 | % documenti pubblicati in modo tempestivo | 100% | R | | 1 | |



*** R = Responsabile dell'obiettivo P = Partecipa all'obiettivo**

**E. Obiettivi di Azienda Zero: obiettivi di sviluppo**

| | OBIETTIVO | INDICATORE | VALORE ATTESO | * | NOTE | PESO | CRITERIO DI VALUTAZIONE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SV.1 | Obiettivo di sviluppo... | SV.1 | | R | | 17 | |

**F. Obiettivi di Azienda Zero: obiettivi di mantenimento**

| | OBIETTIVO | INDICATORE | VALORE ATTESO | * | NOTE | PESO | CRITERIO DI VALUTAZIONE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MAN.0 | Obiettivo di mantenimento... | MAN.0 | | R | | 6 | |

***Il Direttore Generale, dott.ssa Simionato*** ***Il Direttore Amministrativo, dott.ssa Barbiero*** ***Il Direttore di UOC,***

_____ _____ _____

***NOTE***

_____

_____

_____



*** R = Responsabile dell'obiettivo P = Partecipa all'obiettivo**

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

UOC XXX

VERBALE DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO IVI AFFERENTI

In data ..... 2019, presso gli uffici dell'UOC XXX, in Passaggio Gaudenzio a Padova, il Direttore della Struttura, ....., ha convocato tutti i dipendenti del comparto assegnati alla struttura da lui/lei diretta al fine di illustrare e condividere gli obiettivi di budget della UOC, così come previsto nell'accordo sottoscritto con le OO.SS. del comparto relativo all'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale. Ricordando che l'erogazione dei premi correlati alla performance organizzativa è strettamente conseguente al raggiungimento degli obiettivi della UOC di appartenenza e, quindi, almeno in parte, al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Di seguito si riportano gli obiettivi assegnati alla struttura:

-
-
-
-
-
-

## ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Nella stessa data, successivamente all'incontro tenutosi in plenaria, il Direttore di Struttura ha incontrato ogni collaboratore ed ha condiviso, per ognuno, gli obiettivi Individuali assegnati. Confronto del quale viene data evidenza con la sottoscrizione in calce di ogni specifica tabella riassuntiva, di seguito riportata.

Ribadito che gli obiettivi assegnati devono essere chiari, precisi e sintetici e che nella loro assegnazione il Direttore dovrà tenere conto dei compiti affidati al valutato, sono stati assegnati i seguenti obiettivi:

**PERSONALE RUOLO AMMINISTRATIVO O TECNICO CAT. D/DS:**

| | |
|---|---|
| COGNOME NOME | |
| ATTIVITA' | |
| OBIETTIVI | |
| TEMPISTICHE | |
| RISULTATI ATTESI | |

Firma _____

| | |
|---|---|
| COGNOME NOME | |
| ATTIVITA' | |
| OBIETTIVI | |
| TEMPISTICHE | |
| RISULTATI ATTESI | |

Firma _____

| | |
|---|---|
| COGNOME NOME | |
| ATTIVITA' | |
| OBIETTIVI | |
| TEMPISTICHE | |
| RISULTATI ATTESI | |

Firma _____

| | |
|---|---|
| COGNOME NOME | |
| ATTIVITA' | |

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

SCHEDA VALUTAZIONE ANNUALE ANNO _____
AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE
COMPARTO

Matricola
Cognome
Nome

Assunto il :
Cessato il :

Punteggio raggiunto dalla UOC di riferimento in sede di budget

| Fattore | Ambito di valutazione | Specificazione | Range | Valutazione |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Obiettivi della UOC** | Raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UOC di riferimento: la percentuale di raggiungimento si ricava dal grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti dalla unità operativa nel suo complesso | da 0 a 20 | |
| 2 | **Obiettivi individuali** | Raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Direttore della UOC/UOS di appartenenza | da 0 a 40 | |
| 3 | **Competenze** | - capacità di svolgere i propri compiti con accuratezza e precisione, rispettando le procedure e attuando forme di autocontrollo che favoriscano la riduzione di errori<br>- conoscenza degli strumenti informatici necessari alla propria attività e capacità di ottimale impiego anche in relazione alla loro evoluzione | da 0 a 10 | |
| 4 | **Comportamenti professionali** | - conoscenza e costante aggiornamento su norme, regolamenti e procedure operative che regolano il proprio ambito di lavoro<br>- traduzione in modo efficace delle decisioni comunicate in azioni<br>- trasferimento delle proprie conoscenze ai colleghi | da 0 a 10 | |
| 5 | **Comportamenti organizzativi** | - organizzazione ed effettuazione dell'attività di competenza nel rispetto di tempi e ritmi di lavoro<br>- gestione autonoma della propria attività lavorativa anche in caso di imprevisti<br>- individuazione delle soluzioni più efficaci per facilitare lo svolgimento delle proprie attività | da 0 a 10 | |
| 6 | **Capacità relazionali** | - capacità di gestione delle relazioni con gli utenti dimostrando competenza e disponibilità nel fornire le informazioni richieste<br>- capacità di relazionarsi con colleghi e superiori accogliendo suggerimenti e/o proposte finalizzate al miglioramento della performance organizzativa e/o individuale e contribuendo ad assicurare un clima positivo<br>- dimostrazione e capacità di promozione di comportamenti adeguati, anche in ragione del ruolo rivestito, rispetto dei luoghi e degli strumenti di lavoro e impegno attivo a favore di una buona immagine dell'azienda | da 0 a 10 | |
| | **TOTALE** | | | |

N.B.: Il punteggio massimo totale, esclusi gli obiettivi della UOC il cui calcolo avviene in modo automatico, è pari a 80.
La valutazione si intende positiva se il punteggio è pari o superiore a 41.

_____
per presa visione
(firma del dipendente valutato)

_____
Il valutatore
(timbro e firma)

Data _____

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

SCHEDA VALUTAZIONE ANNUALE
AI FINI DEL CONGUAGLIO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO _____
AREA DIRIGENZA SANITARIA PROFESSIONALE TECNICA E AMMINISTRATIVA

DIRIGENTI CON INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA

Matricola
Cognome
Nome

Assunto il :
Cessato il :

Punteggio raggiunto dalla UOC di riferimento in sede di budget

| Fattore | Ambito di valutazione | Specificazione | Range | Valutazione |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Budget e funzioni svolte** | Gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate, connesse alle funzioni gestionali delegate nell'atto aziendale, in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti | da 0 a 20 | |
| 2 | **Modelli gestionali adottati** | Efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali e semplificazione delle relative procedure | da 0 a 20 | |
| 3 | **Capacità manageriali** | Capacità di prevedere l'evoluzione del contesto per orientare le attività dell'UOC secondo obiettivi di medio-lungo periodo | da 0 a 15 | |
| 4 | **Capacità decisionale e programmazione del lavoro** | Capacità di assumere le decisioni di competenza, compresa la progettazione e realizzazione del lavoro, anche in relazione alle attribuzioni delle altre UOC, identificando correttamente le priorità | da 0 a 10 | |
| 5 | **Gestione del personale** | - Capacità nel motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività<br>- Capacità di trasmettere le proprie conoscenze con lo scopo di far crescere professionalmente i propri collaboratori | da 0 a 10 | |
| 6 | **Valutazione del personale** | - Capacità di differenziare i giudizi dei collaboratori | da 0 a 5 | |
| 7 | **Processo di valutazione** | - Rispetto delle scansioni temporali di tutte le fasi del processo di valutazione dei propri collaboratori | da 0 a 5 | |
| 8 | **Rapporti con l'utenza** | Capacità di raccolta ed elaborazione delle istanze provenienti dalle aziende del SSR e mantenimento di relazioni proficue. | da 0 a 15 | |
| | **TOTALE** | | | |

N.B.: Il punteggio massimo totale è pari a 100.
La valutazione si intende positiva se il punteggio è pari o superiore a 51.

_____
per presa visione
(firma del dirigente valutato)

_____
Il valutatore
(timbro e firma)

Data _____

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

SCHEDA VALUTAZIONE ANNUALE
AI FINI DEL CONGUAGLIO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO _____
AREA DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA

DIRIGENTI CON INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA SEMPLICE
E DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE
SENZA ASSEGNAZIONE DI RISORSE

Matricola
Cognome
Nome

Assunto il :
Cessato il :

Punteggio raggiunto dalla UOC di riferimento in sede di budget

| Fattore | Ambito di valutazione | Specificazione | Range | Valutazione |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Obiettivi individuali** | Raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi espressamente affidati:<br>- assegnati dal Direttore dell'UOC e derivanti dalla declinazione degli obiettivi di budget della struttura<br>- assegnati dal Direttore dell'UOC indipendentemente dagli obiettivi di budget della struttura | da 0 a 20 | |
| 2 | **Obiettivi della UOC** | Raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla UOC di riferimento: la percentuale di raggiungimento si ricava dal grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti dalla unità operativa nel suo complesso | da 0 a 20 | |
| 3 | **Modelli gestionali adottati** | Efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali e semplificazione delle relative procedure | da 0 a 15 | |
| 4 | **Orario di lavoro** | Impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi | da 0 a 16 | |
| 5 | **Osservanza delle direttive** | Osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito:<br>applicazione di procedure, protocolli, percorsi, linee guida previsti in azienda, anche ai fini della prevenzione dei rischi di varia natura e alla qualità delle prestazioni da erogare | da 0 a 16 | |
| 6 | **Capacità** | - Capacità di assumere decisioni di propria competenza<br>- Capacità di applicare metodi e tecniche innovative<br>- Capacità di essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi<br>- Capacità adattare il proprio comportamento al mutare delle situazioni | da 0 a 13 | |
| | **TOTALE** | | | |

N.B.: Il punteggio massimo totale è pari a 100.
La valutazione si intende positiva se il punteggio è pari o superiore a 51.

per presa visione
(firma del dirigente valutato)

Il valutatore
(timbro e firma)

Data _____