

REGIONE DEL VENETO



**ULSS2**  
MARCA TREVIGIANA

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE

---

PROPOSTA	Gruppo di lavoro: Sara Baldassin, Mariateresa Bordin, Chiara Favero, Guendalina Giacobbi, Giordano Giordani, Domenico Sartor	Marzo 2018
APPROVAZIONE	Direzione Amministrativa	Ottobre 2018
REVISIONE		

---

# INDICE

---

<b>OGGETTO E FINALITA'</b>	pag.	4
<b>QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	pag.	4
<b>PRINCIPI</b>	pag.	5
<b>DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE</b>	pag.	5
<b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	pag.	6
Il processo di budget	pag.	6
Monitoraggio delle schede di budget	pag.	9
Valutazione a consuntivo delle schede di budget	pag.	10
<b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	pag.	11
Il processo di valutazione individuale	pag.	11
La scheda di valutazione individuale	pag.	13
Eventuale valutazione di seconda istanza	pag.	14
Il collegamento con le altre valutazioni	pag.	14
<b>FASI, TEMPI E RESPONSABILITA'</b>	pag.	15
<b>IL COLLEGAMENTO TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA PREMIANTE</b>	pag.	16
Definizione della "quota base"	pag.	16
Calcolo della "quota effettiva"	pag.	17
Calcolo delle risorse a disposizione di CdR e Struttura tecnico funzionale	pag.	18
Distinzione delle risorse per la performance organizzativa e per la performance individuale	pag.	18
Modalità di erogazione	pag.	21
Incentivi ex legge Merloni	pag.	21
<b>PUBBLICITA' E TRASPARENZA</b>	pag.	22
<b>DECORRENZA</b>	pag.	22

---

---

Allegato 1 - Griglie di supporto alla valutazione

Allegato 2 – Responsabili della valutazione: chi valuta chi

Allegato 3 - Schede di valutazione individuale Comparto, Titolari di incarichi di funzione, Dirigenza, Dirigenza con incarico di struttura complessa/semplice a valenza dipartimentale/semplice

Il presente documento recepisce quanto concordato con le OO.SS. con i seguenti accordi:

- accordo delle delegazioni trattanti per il personale del Comparto del SSN del 23 novembre 2017 “Valutazione della performance e criteri per la corresponsione della produttività collettiva “
- accordo delle delegazioni trattanti per il personale dell’area della dirigenza medica, veterinaria, sanitaria e delle professioni sanitarie del SSN del 25 settembre 2018 “Valutazione della performance e criteri per la corresponsione della retribuzione di risultato “
- accordo delle delegazioni trattanti per il personale dell’area della dirigenza professionale, tecnica ed amministrativa del SSN del 26 settembre 2018 “Valutazione della performance e criteri per la corresponsione della retribuzione di risultato“

## OGGETTO E FINALITA'

---

Il presente documento detta le norme di funzionamento del sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, in conformità al D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i., alla DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016, e nel rispetto dei CC.CC.NN.LL. del comparto e delle aree dirigenziali della sanità.

L'oggetto del sistema è la performance, come contributo che ciascun soggetto apporta attraverso la propria azione, sia come singolo che come parte di una unità organizzativa, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi aziendali per la soddisfazione dei bisogni dell'utente.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In quest'ottica, il processo di misurazione e valutazione costituisce uno degli strumenti con cui l'Azienda dà attuazione alle politiche di valorizzazione delle risorse umane.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e verifica e valuta il processo.

## QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

---

Quadro legislativo nazionale:

- Art. 15, comma 5, D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" e s.m.i.;
- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "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.;
- D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

Quadro legislativo regionale:

- L.R. 26 maggio 2011, n. 9 “Disposizioni in materia di Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale” e s.m.i.;
- DGRV 16 febbraio 2016, n. 140 “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:

- 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; art. 81 CCNL 21/05/2018.
- 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.

## PRINCIPI

---

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Azienda ULSS n. 2 si ispira ai seguenti principi:

- a) imparzialità;
- b) oggettività;
- c) trasparenza dei criteri utilizzati per misurare la performance organizzativa ed individuale e dei risultati della valutazione;
- d) informazione adeguata e partecipazione del valutato al processo valutativo, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio;
- e) diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua o concorre ad effettuare la valutazione;
- f) rispetto della privacy del procedimento e degli esiti della valutazione.

## DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

---

Il sistema prevede la valutazione dei seguenti due ambiti: la *performance organizzativa* e la *performance individuale*, poiché il contributo alla performance può essere apportato da ogni soggetto del sistema o in modo individuale o come parte di una unità organizzativa.

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

La valutazione della performance organizzativa opera nei confronti di tutte le articolazioni organizzative individuate quali Centri di Responsabilità (CdR).

### **Il processo di budget**

Il percorso di programmazione e budget si articola nelle seguenti fasi:

1. **Definizione degli obiettivi strategici:** il Direttore Generale, con il contributo dei Direttori di Area e i Direttori di Struttura tecnico funzionale, definisce gli obiettivi strategici ovvero gli obiettivi pluriennali di significativa rilevanza per tutti gli ambiti aziendali. La definizione di tali obiettivi discende dall'analisi di una serie di elementi di input che vengono definiti di anno in anno, e relativi ad elementi utili per identificare le priorità di intervento. Gli elementi di input possono essere rappresentati da: normativa nazionale e regionale, confronto con altre aziende sanitarie, stato di salute della popolazione e quanto manifestato dai vari stakeholder aziendali.
2. **Definizione degli obiettivi operativi:** il Direttore Generale, i Direttori di Area e i Direttori di Struttura tecnico funzionale, definiscono gli obiettivi operativi annuali delle diverse aree (Ospedale, Distretti Socio-sanitari, Dipartimento di Prevenzione). Per ogni obiettivo operativo è prevista la definizione di uno o più indicatori che consentano di misurarlo, dei valori soglia per ogni anno di riferimento e le aree coinvolte.
3. **Delibera del Piano delle Performance e del Documento Direttive:** gli obiettivi strategici e operativi costituiscono il contenuto del Piano delle Performance e Documento Direttive, che viene deliberato dal Direttore Generale e che rappresenta la "guida" per il budget.  
Tale Piano rappresenta il documento cardine della programmazione aziendale.

Il Direttore Generale condivide gli obiettivi strategici e operativi, contenuti nel Piano delle Performance e nel Documento Direttive con vari stakeholder e illustra, con il pieno coinvolgimento dei Direttori di Area, i contenuti a tutto il personale dell'azienda.

Agli obiettivi operativi definiti internamente si aggiungono gli obiettivi definiti dalla Regione Veneto per le aziende sanitarie del SSR che costituiscono quindi parte integrante della programmazione aziendale.

In considerazione che la conclusione del percorso di negoziazione del budget è prevista entro i primi mesi dell'anno, nel Documento Direttive vengono definiti gli obiettivi aziendali relativi al primo trimestre.

4. **Negoziazione di budget di Struttura tecnico funzionale:** sulla base degli obiettivi operativi presenti nel Piano Performance i Direttori di Area negoziano le schede di budget della Struttura tecnico funzionale con i relativi Direttori sulla base di una scheda predisposta dalla U.O.C. Controllo di Gestione.
5. **Articolazione degli obiettivi operativi sui CdR:** i Direttori di Struttura tecnico funzionale e i Direttori di Area declinano gli obiettivi operativi aziendali indicati nel Piano delle Performance e Documento Direttive in obiettivi di CdR.
6. **Proposta di pesatura delle schede di budget di CdR:** l'U.O.C. Controllo di Gestione predispone le schede di budget contenenti quattro categorie di indicatori:
  - Indicatori derivanti da Obiettivi Regionali
  - Indicatori derivanti da Piano delle Performance;
  - Indicatori specifici;
  - Indicatori di Attività e Risorse

I Direttori di Struttura tecnico funzionale e i Direttori di Area individuano gli obiettivi da pesare nelle schede di CdR, garantendo la coerenza tra gli obiettivi di budget e gli obiettivi aziendali indicati nel Piano delle Performance.

7. **Analisi delle schede di budget:** i Direttori di Dipartimento, i Direttori di CdR, con il coinvolgimento del personale del CdR, analizzano la situazione che emerge dai dati inseriti nelle schede di budget, valutano la proposta di pesatura da parte dei Direttori di Struttura tecnico funzionale e definiscono una eventuale controproposta.
8. **Negoziazione budget di CdR:** durante un incontro tra il Direttore di Struttura tecnico funzionale, che rappresenta il Direttore Generale e i Direttori di CdR e i titolari di incarichi di funzione, si negoziano gli obiettivi delle schede di budget.

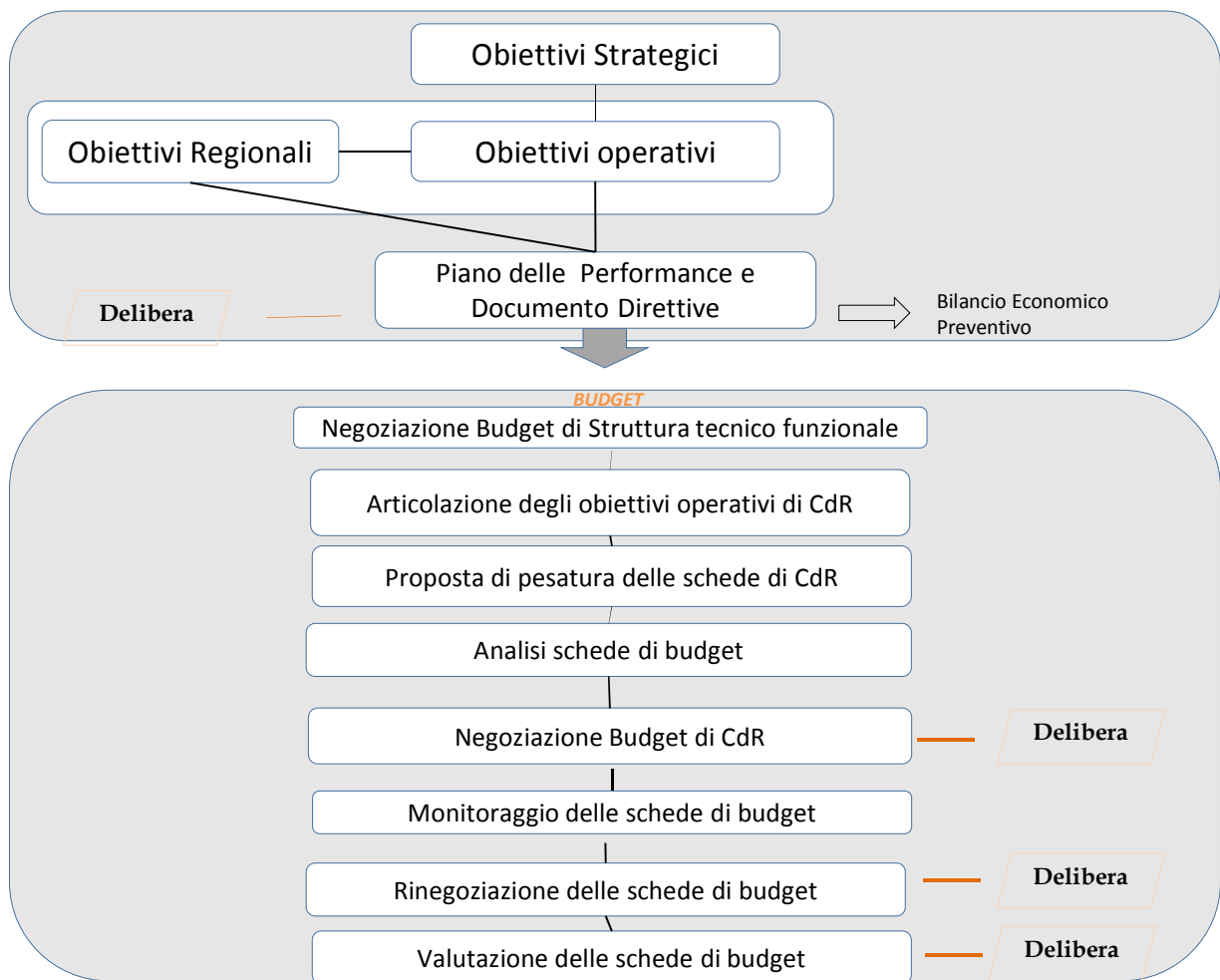
Al termine delle negoziazioni, l'U.O.C. Controllo di Gestione verifica che l'articolazione degli obiettivi pesati sia coerente con gli obiettivi operativi aziendali precedentemente deliberati nel Piano delle Performance. Nel caso sia necessario, si modifica il Piano delle Performance e conseguentemente si delibera nuovamente il Piano, unitamente alle singole schede di budget.

9. **Monitoraggio delle schede di budget** L'U.O.C. Controllo di Gestione fornisce i report di monitoraggio sull'andamento degli obiettivi e indicatori di riferimento a tutte le articolazioni organizzative. I report di monitoraggio sono a disposizione dei Direttori di Area, dei Direttori di Struttura tecnico funzionale e dei Direttori di CdR, che li condividono con il personale afferente alla struttura in questione. I report hanno la finalità di evidenziare eventuali scostamenti tra quanto programmato e consentire a coloro che rivestono compiti di responsabilità di effettuare azioni correttive.
10. **Rinegoziazione delle schede di budget:** a seguito del monitoraggio può emergere la necessità di effettuare la rinegoziazione. La rinegoziazione prevede:
- identificazione delle problematiche ed eventi che rendono necessaria la condivisione delle motivazioni con la Direzione Strategica;
  - rinegoziazione tra il Direttore di Struttura tecnico funzionale e i Direttori dei CdR coinvolti;
  - delibera delle schede di budget rinegoziate.
11. **Valutazione dei risultati ottenuti:** sulla base dei dati di consuntivo dell'anno di riferimento, i Direttori di Struttura tecnico funzionale e i Direttori di area valutano il raggiungimento degli obiettivi inseriti nelle schede di budget dei CdR;
12. **Validazione dei risultati ottenuti:** la valutazione dei risultati ottenuti viene sottoposta all'Organismo Indipendente di Valutazione che:
- verifica la correttezza della procedura utilizzata dai direttori per la valutazione della performance organizzativa, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi;
  - chiede eventuali approfondimenti sulle schede ritenute problematiche;
  - valida la "Relazione sulla Performance" che evidenzia con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. Tale relazione viene predisposta dalla U.O.C. Controllo di Gestione in collaborazione con i CdR interessati.

L'esito della valutazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione viene comunicato ai Direttori di CdR che lo diffondono a tutto il personale dell'Azienda.

Nella flow chart seguente si riportano le varie fasi del percorso di programmazione e budget per Centri di Responsabilità.





### Monitoraggio delle schede di budget

L'U.O.C. Controllo di Gestione provvede a fornire i report di monitoraggio sull'andamento dell'attività e costi.

Il monitoraggio avviene sulla base delle seguenti rilevazioni:

- dati di attività e di costo, flusso dati informativi aziendali;
- dati relativi ad indicatori non monitorati informaticamente comunicati da un referente individuato.

Il monitoraggio prevede l'assegnazione di un peso in riferimento ad ogni obiettivo assegnato e un punteggio complessivo come somma dei pesi ottenuti rispetto ai singoli obiettivi. Il Controllo di Gestione comunica all'UOC Risorse Umane le schede di monitoraggio che evidenzino un punteggio di budget sulla fascia più bassa (% risultato di budget fino al 60%).

## **Valutazione a consuntivo delle schede di budget**

Nell'anno successivo a quello di riferimento, i Direttori di Struttura tecnico funzionale e i Direttori di Area valutano il raggiungimento degli obiettivi inseriti nelle schede di budget dei CdR sulla base dei dati di consuntivo forniti dalla U.O.C. Controllo di Gestione e delle evidenze prodotte dai CdR.

L'U.O.C. Controllo di Gestione predispone delle schede che riportano il punteggio ottenuto per singolo obiettivo.

I Direttori di Struttura tecnico funzionale effettuano la valutazione dei risultati delle articolazioni organizzative loro afferenti, e qualora ritenuto necessario, presentano le proposte di modifica del peso raggiunto dell'obiettivo ai Direttori di Area (valutazione di 1<sup>a</sup> istanza). Nel caso di obiettivi non raggiunti o raggiunti solo in parte, propongono di:

1. assegnare pienamente o parzialmente il peso, redistribuire il peso previsto, nel caso in cui il mancato raggiungimento del valore soglia non sia imputabile al CdR di riferimento;
2. assegnare punteggio zero nel caso in cui la responsabilità sia imputabile al CdR di riferimento.

Il Direttore competente per Area si esprime in 2<sup>a</sup> istanza confermando o modificando le proposte formulate dai Direttori di Struttura tecnico funzionale.

L'OIV verifica la correttezza della procedura utilizzata prendendo in esame le schede che sono state così riviste dai Direttori di Struttura tecnico funzionale e i Direttori di Area e può formulare delle prescrizioni all'azienda a cui la Direzione è tenuta a dare puntuale riscontro.

Sulla base dell'esito della valutazione da parte dell'OIV, viene redatta la "Relazione sulla Performance" che contiene i risultati della valutazione per CdR, arrotondati per eccesso all'unità.

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

La valutazione individuale dei dipendenti concorre al perseguimento di diverse finalità:

- a) essere strumento utile al miglioramento della condotta e alla crescita professionale, orientando i comportamenti di ruolo;
- b) esplicitare le aspettative dell'azienda sui comportamenti attesi, favorendo così l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali;
- c) supportare il processo di conferimento, valutazione e rinnovo di incarichi dirigenziali;
- d) supportare il processo di conferimento, valutazione e rinnovo di incarichi di funzione.

### **Il processo di valutazione individuale**

La valutazione della performance individuale viene effettuata per tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato, sia della dirigenza che del comparto, ed ha periodicità annuale. Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare.

Non si procederà alla valutazione per il personale che nell'anno abbia complessivamente lavorato meno di 60 giorni.

La valutazione viene effettuata dal direttore di CdR in cui il dipendente è assegnato (, o eventualmente dal superiore gerarchico, secondo l'articolazione organizzativa aziendale, coadiuvato, per il personale del comparto, dai titolari di incarichi di funzione. In caso di mancanza del direttore del CdR o del direttore f.f la valutazione verrà effettuata dal Direttore di Dipartimento o, in caso di mancanza, dal Direttore della struttura/area di afferenza.

Alla valutazione del personale in servizio effettivo presso altro ente provvede l'ente in cui viene prestato il servizio mediante l'utilizzo delle schede in dotazione presso questa azienda.

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso più unità operative, la valutazione deve essere effettuata dal responsabile presso cui il valutato è risultato presente (servizio effettivo) per il maggior periodo o, nel caso di assegnazione percentuale, dal responsabile del servizio in cui il valutato è presente con la maggior parte.

Le figure di valutatori di prima e seconda istanza sono riportati nell'allegato n. 2, fermo restando che situazioni particolari verranno di volta in volta considerate nel rispetto del principio generale di conoscenza dell'attività svolta dal valutato da parte del valutatore.

Il processo di valutazione è strutturato nelle seguenti fasi:

1. **Condivisione degli obiettivi della propria unità operativa:** il direttore di CdR condivide con i dipendenti gli obiettivi dell'unità operativa derivanti dalle schede di budget. Tutti i dipendenti devono essere a conoscenza degli obiettivi della propria struttura.
2. **Assegnazione obiettivi individuali/d'équipe:** tenendo conto delle attività da svolgere e dei diversi livelli di responsabilità e competenza, il direttore di CdR può assegnare a singoli dipendenti e/o gruppi di persone degli obiettivi individuali/d'équipe, sia come declinazione di quelli inseriti nella scheda di budget sia come obiettivi specifici, considerando l'apporto che ciascuno può dare singolarmente al raggiungimento del risultato in coerenza con le politiche aziendali e gli obiettivi delle strutture medesime.

Per i dirigenti l'assegnazione degli obiettivi individuali è prevista dalla normativa vigente.

Per facilitare la declinazione degli obiettivi da parte dei responsabili è stata inserita nel programma informatico una "*banca degli obiettivi*" specifica per il comparto, che sarà integrata con particolare riferimento all'area della dirigenza e per il personale amministrativo.

Sulla base di un menu che propone diverse Aree tematiche è possibile selezionare i relativi Obiettivi e, all'interno dell'obiettivo, alcuni specifici Comportamenti. E' possibile scegliere uno degli obiettivi indicati, modificarlo oppure inserire un obiettivo completamente nuovo.

Il numero degli obiettivi può variare, ma il sistema prevede la possibilità di non assegnare ad ogni dipendente più di tre obiettivi.

Eventuali modifiche agli obiettivi possono essere apportate a seguito della negoziazione/rinegoziazione di budget. Nel caso in cui il dipendente venga in corso d'anno assegnato ad una diversa unità operativa, per il relativo aggiornamento/modifica degli obiettivi sarà abilitato il direttore dell'Unità di assegnazione.

In ogni caso, è importante che le modifiche vengano registrate nel sistema informatico e condivise con il dipendente.

Al momento della valutazione di fine anno, il raggiungimento degli obiettivi sarà valutato con il fattore "contributo personale al raggiungimento degli obiettivi".

3. **Valutazione intermedia:** il valutatore, in corso d'anno, può effettuare un colloquio di valutazione con il proprio personale per condividere l'andamento degli obiettivi ed eventualmente procedere ad una loro revisione. Tale colloquio di valutazione intermedia è consigliato, in particolar modo, quando l'andamento è inferiore alle aspettative.

4. **Autovalutazione:** per i dirigenti è prevista la fase di autovalutazione che deve comunque avvenire prima della valutazione finale da parte del responsabile, che chiude così la scheda.
5. **Valutazione finale:** per il comparto gli accordi prevedono che il valutatore, compilata la scheda di valutazione la comunichi al dipendente il quale, preso atto della valutazione, può chiedere al responsabile un colloquio. Per la dirigenza la valutazione viene effettuata in contraddittorio dal superiore gerarchico.

Per la valutazione del personale del comparto e dei coordinatori/posizioni organizzative, è stata predisposta una griglia di supporto per il valutatore, al fine di rendere maggiormente oggettiva, attraverso l'individuazione del comportamento osservato, l'attribuzione del punteggio in ogni singolo fattore. Le griglie sono allegate al presente documento (allegato n. 1).

### **La scheda di valutazione individuale**

La valutazione annuale avviene con la compilazione di una scheda in formato elettronico disponibile in un software appositamente predisposto, a cui si accede tramite profilo aziendale con account personale.

Le schede di valutazione della performance individuale sono:

1. per l'Area del Comparto:
  - Scheda di valutazione del personale del comparto;
  - Scheda di valutazione del personale titolare di incarichi di funzione;
2. per le Aree della Dirigenza:
  - Scheda di valutazione del dirigente;
  - Scheda di valutazione del dirigente con incarico di direzione di struttura complessa/semplificata a valenza dipartimentale;
  - Entrambe le schede possono essere compilate in autovalutazione prima della valutazione finale da parte del responsabile della valutazione che così chiude la scheda.

Tutte le schede hanno punteggio massimo 100, si differenziano per i fattori di valutazione ed i punteggi attribuiti ai fattori. Le schede sono allegate al presente regolamento (allegato n. 3).

La tipologia di scheda viene assegnata al valutato sulla base dell'incarico ricoperto per il maggiore periodo nell'arco dell'anno.

## **Eventuale riesame della valutazione**

L'eventuale riesame della valutazione (come previsto agli artt. 6 degli Accordi) è effettuato dal superiore gerarchico rispetto al valutatore in prima istanza.

Il valutato potrà attivare la procedura presentando apposita istanza che deve pervenire al protocollo aziendale entro 20 giorni dalla data di comunicazione della scheda al dipendente. Con tale istanza, il dipendente deve presentare una propria memoria e/o altra documentazione a supporto delle motivazioni per le quali chiede il riesame. Non saranno considerate richieste di rivalutazione generiche o con formule comunque riferibili ad una generica seconda istanza.

L'incaricato del riesame esprime una valutazione definitiva entro 20 giorni dalla data di ricevimento dell'istanza, attivando un colloquio col dipendente (accordi area comparto). Per quanto riguarda l'area della dirigenza ai fini del riesame gli accordi non prevedono necessariamente un colloquio.

Le richieste saranno inoltrate all'UOC Gestione risorse umane che provvederà a trasmetterle ai valutatori di seconda istanza come meglio identificati nella tabella "Valutatori" (allegato 2).

## **Il collegamento con le altre valutazioni**

La scheda di valutazione annuale, assieme agli altri documenti che compongono il fascicolo, concorre alla valutazione relativa a:

- conferimento, rinnovo e revoca di incarichi dirigenziali;
- conferimento, rinnovo e revoca degli incarichi di funzione;
- definizione di una graduatoria di beneficiari ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali per l'anno in corso, sulla base degli specifici accordi sindacali sottoscritti per l'area del comparto;
- eventuali altri strumenti indentificati dall'azienda per premiare il merito.

## FASI, TEMPI E RESPONSABILITA'

<b>fasi</b>	<b>tempi</b>	<b>responsabilità</b>
Definizione degli obiettivi strategici		<i>DG con i Direttori di Area (Sanitario, Socio-Sanitario, Amministrativo)</i>
Adozione del Piano delle Performance e Documento Direttive	Entro gennaio	<i>DG</i>
Quantificazione dei fondi (produttività e risultato)	Entro il primo quadrimestre	<i>U.O.C. Gestione risorse umane</i>
Negoziazioni di budget	Di norma, entro aprile	<i>Direttori di Struttura tecnico funzionale (Direttore Funzione Ospedaliera, Direttori Distretti Socio Sanitari, Direttore Dipartimento di Prevenzione) e i Direttori di Area</i>
Condivisione degli obiettivi di budget con i propri collaboratori	Entro un mese dalla conclusione della negoziazione di budget	<i>Direttori di CdR</i>
Assegnazione obiettivi individuali/d'équipe	Entro il mese di maggio	<i>Direttori di CdR coadiuvati dai coordinatori/titolari di incarichi di funzione</i>
Monitoraggio andamento obiettivi performance organizzativa	In corso d'anno	<i>U.O.C. Controllo di gestione</i>
Rinegoziazione degli obiettivi di budget	Entro il mese di settembre	<i>Direttori di Struttura tecnico funzionale (Direttore Funzione Ospedaliera, Direttori Distretti Socio Sanitari, Direttore Dipartimento di Prevenzione), e i Direttori di Area</i>
Avvio erogazione anticipi mensili produttività/risultato	Maggio (con riferimento al mese di Gennaio)	<i>U.O.C. Gestione risorse umane</i>
Autovalutazione performance individuale	Di norma entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento	<i>Tutti i dirigenti</i>
Valutazione performance individuale del personale con chiusura delle schede	Di norma entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento	<i>Direttori di CdR, coadiuvati dai coordinatori/ titolari di incarichi di funzione</i>
Valutazione Performance organizzativa (consuntivo schede di budget)	Entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento	<i>Direttori di Struttura tecnico funzionale (Direttore Funzione Ospedaliera, Direttori Distretti Socio Sanitari, Direttore Dipartimento di Prevenzione), e i Direttori di Area coadiuvati dal U.O.C. Controllo di</i>

		Gestione
Redazione della relazione sulla performance	Entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento	Direttori di Struttura tecnico funzionale ( <i>Direttore Funzione Ospedaliera, Direttori Distretti Socio Sanitari, Direttore Dipartimento di Prevenzione</i> ) e <i>i Direttori di Area</i>
Validazione relazione sulla performance relativa all'anno precedente	Entro il 15 settembre dell'anno successivo	OIV
Erogazione conguaglio produttività/risultato	Entro il mese di ottobre	U.O.C. Risorse umane



## IL COLLEGAMENTO TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIANTE

---

La valutazione della performance organizzativa e individuale costituisce condizione per l'erogazione delle quote di produttività collettiva e retribuzione di risultato.

### Definizione della "quota base"

Per determinare le quote spettanti, una volta quantificati, entro il primo quadrimestre, i fondi (in via provvisoria) della *produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali* e della *retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale*, tenuto conto delle eventuali somme necessarie a garantire il rispetto degli accordi integrativi aziendali, l'Azienda determinerà le "quote base" di produttività collettiva/retribuzione di risultato da riconoscere.

La determinazione delle quote all'interno della disponibilità del fondo, viene effettuata sulla base di:

### Comparto

- numero di persone in servizio al 1° gennaio di ogni anno, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato (in tempo pieno equivalente - TPE);
- coefficienti di parametrizzazione per le diverse categorie come da tabella seguente:

Profilo	Parametri
A	100
B	110
BS	140
C	150
D	180
Ds	200

### Dirigenza medica/veterinaria e sanitaria

- numero di dirigenti previsti per CdR al 1° gennaio di ogni anno, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato (in tempo pieno equivalente - TPE);

## Dirigenza PTA

- numero di dirigenti previsti per CdR al 1° gennaio di ogni anno, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato (in tempo pieno equivalente - TPE);
- coefficienti previsti a seconda dell'incarico come da tabella seguente:

Dirigenza PTA - Incarico	Parametri
Struttura complessa	100,00
Struttura semplice a valenza dipartimentale	80,00
Strutture semplici e Incarichi Professionali di più alta graduazione	70,00
Altri incarichi professionali	60,00
Incarico professionale di base	50,00

### Calcolo della "quota effettiva"

Le singole **quote base** vengono rettifiche tenendo conto delle assenze effettuate, determinando la "**quota effettiva**".

Le assenze giornaliere che incidono sulla *quota base* sono:

- qualsiasi tipologia di assenza che comporti una riduzione, anche solo parziale, dello stipendio tabellare;
- le assenze riferite a situazioni di malattia: sono conteggiati in detrazione i giorni eccedenti la franchigia di 30 giornate per anno solare (anche frazionati in momenti diversi), con esclusione di quelle dovute a causa di servizio e/o malattie professionali, patologie gravi che richiedono terapie salvavita ed altre ad esse assimilabili, e/o infortunio sul lavoro.

Ai fini della determinazione della quota effettiva si terrà conto inoltre delle specifiche situazioni sotto riportate:

1. **part-time**: ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale sono corrisposte quote in misura proporzionale all'orario effettuato;
2. **neoassunti e cessati in corso d'anno**: la quota di produttività viene riconosciuta in rapporto al periodo di servizio;
3. **distacchi sindacali**: in particolare per distacchi parziali (al 50% o 25% o simili)
  - per il Comparto: la quota di produttività viene riconosciuta per l'80% della quota base prevista,

- per la Dirigenza: la quota di risultato viene riconosciuta per il 50% o 25% o simili della quota base prevista;
4. **distacchi presso altri Enti e distacco/comando presso la Regione del Veneto:** secondo gli accordi stabiliti in sede di definizione del distacco/comando;
  5. **distacchi presso altri Enti “a giorni”:** nel caso di un distacco parziale, nel corso del mese o della settimana, le quote della produttività/risultato sono riconosciute proporzionalmente ai giorni di presenza;
  6. **personale universitario in servizio presso l’Azienda “Marca trevigiana”:** si applicano le stesse modalità e quote economiche in vigore per il personale dipendente, anche se non a carico del fondo.

Per il personale che nell’anno abbia complessivamente lavorato meno di 60 giorni:

- non si procede alla valutazione individuale;
- la percentuale di produttività/risultato erogata è pari al 70% della quota base per il comparto e al 50% della quota base per la dirigenza;

Si terrà conto delle ulteriori riduzioni previste dalla contrattazione integrativa.

### **Calcolo delle risorse a disposizione di CdR e Struttura tecnico funzionale**

In proporzione al numero di dipendenti assegnati, il fondo aziendale viene suddiviso per struttura e Centro di Responsabilità (CdR), determinando così le relative *risorse*.

Le *risorse teoriche* di ciascun CdR sono formate, pertanto, dalla somma delle *quote base* delle unità di personale assegnate nell’arco dell’anno, proporzionalmente alla permanenza (periodo effettivo di lavoro) e tenuto conto dei seguenti parametri:

- tempo pieno equivalente (TPE);
- assegnazione percentuale al CdR (se gestita).

Le *risorse teoriche* della struttura (Ospedale, Distretti, Dipartimento di Prevenzione, Servizi Generali) sono pari alla sommatoria delle *risorse teoriche* dei singoli CdR afferenti alla stessa.

### **Distinzione delle risorse per la performance organizzativa e per la performance individuale**

Le risorse di CdR vengono suddivise sulla base delle percentuali definite in sede di accordo integrativo aziendale, salvo diverse determinazioni dei CC.CC.NN.LL. o degli accordi integrativi aziendali in due parti:

% performance organizzativa	% performance individuale
70	30

- risorse per la performance organizzativa: contenente le risorse teoriche assegnate al singolo CdR per il finanziamento della produttività collettiva/retribuzione di risultato legata alla valutazione degli obiettivi di budget;
- risorse per la performance individuale: contenente le risorse teoriche assegnate al singolo CdR per il finanziamento della quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato legata alle risultanze delle schede di valutazione individuale.

Le risorse vengono distribuite secondo il processo di seguito illustrato e sulla base delle **quote effettive** determinate con i criteri riportati in precedenza.

- *Quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato legata alla performance organizzativa*

Al termine del processo di valutazione di budget viene assegnato un punteggio ad ogni CdR.

Le risorse per la performance organizzativa del CdR vengono determinate per fasce di raggiungimento degli obiettivi come segue:

COMPARTO	
% risultato di budget raggiunto	% quota di produttività erogata
Fino al 60%	0%
Da 61% a 92%	in proporzione alla percentuale raggiunta
Da 93% a 100%	100%

DIRIGENZA	
% risultato di budget raggiunto	% quota di risultato erogata
Fino a 60%	0%
da 61% a 94%	in proporzione alla percentuale raggiunta
da 95% a 100%	100%

Per la Dirigenza, nel caso in cui, nella valutazione individuale, il dirigente non abbia ottenuto il punteggio minimo di 47 e/o la scheda non presenti un numero di fattori positivi pari a 7 (tra i quali deve essere compreso il fattore n. 1) su 10, la quota sarà ridotta del 50%.

Gli eventuali residui determinati dal parziale raggiungimento degli obiettivi verranno distribuiti, all'interno della struttura tecnico funzionale, a quei CdR che si sono collocati nella fascia alta di raggiungimento degli obiettivi che va dal 75% al 100% per il Comparto e dal 90% al 100% per la Dirigenza.

- *Quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato legata alla performance individuale*

Le risorse per la performance individuale vengono determinate per fasce in base al punteggio della scheda come segue:

<b>COMPARTO</b> <b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b> <b>SCHEDA di VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>	<b>QUOTA EFFETTIVA</b> <b>collegata alla valutazione individuale erogata</b>
Fino a 35	0%
Da 36 a 50	50%
Da 51 a 84	85%
Da 85 a 100	100%

<b>DIRIGENZA</b> <b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b> <b>SCHEDA di VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>	<b>QUOTA EFFETTIVA</b> <b>collegata alla valutazione individuale erogata</b>
Fino a 46	0%
da 47 a 55	50%
da 56 a 70	70%
da 71 a 87	85%
Da 88 a 100	100%

Per il Comparto, la quota di produttività collettiva sarà erogata se la scheda presenta un numero di fattori positivi pari o superiore a 6 su 10 per il coordinatore/p.o e pari o superiore a 4 su 7 per il restante personale.

Per la Dirigenza, la quota di retribuzione di risultato sarà erogata se la scheda presenta un numero di fattori positivi pari a 7 (tra i quali deve essere compreso il fattore n. 1) su 10.

Eventuali residui verranno distribuiti all'interno delle risorse per la performance individuale del CdR, proporzionalmente alla quota determinata dalla valutazione individuale.

## Modalità di erogazione

L'erogazione avviene secondo le seguenti modalità:

- **anticipi** della quota base mensile nella misura del 70% per il comparto e del 50% per la dirigenza. Gli acconti saranno erogati a partire dal mese di maggio (con riferimento al mese di gennaio) a seguito del primo monitoraggio, previa comunicazione positiva sull'andamento degli obiettivi da parte dell'UOC Controllo di Gestione all'UOC Gestione risorse umane.  
L'erogazione degli anticipi potrà essere sospesa nel caso in cui gli esiti dei monitoraggi successivi evidenzino un punteggio di budget del CdR sulla fascia più bassa (% risultato di budget fino al 60%).
- a **conguaglio**, una volta concluso il ciclo di misurazione e valutazione della performance.

Non si procederà all'erogazione della percentuale di conguaglio (30% per il Comparto e 50% per la Dirigenza) nelle seguenti situazioni:

- nel caso in cui il dipendente sia incorso in provvedimenti disciplinari (sanzione erogata nell'anno di riferimento, anche se riferita a fatti avvenuti in precedenza) uguali o superiori a tre giorni di sospensione dal servizio per il Comparto e un giorno di sospensione per la Dirigenza;
- nel caso in cui il dipendente si trovi in debito orario nell'anno di riferimento e non sia riuscito a sanare tale debito entro il mese di maggio dell'anno successivo per il Comparto ed entro il mese di marzo dell'anno successivo per la Dirigenza.

L'U.O.C. Controllo di Gestione effettua monitoraggi periodici sull'andamento degli obiettivi, condizione per confermare l'erogazione dell'acconto della quota base mensile nella misura del 70% per il Comparto e del 50% per la Dirigenza.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, verifica e valida il sistema.

## Incentivi D.Lgs. n. 50/2016

Con riferimento alle quote di incentivo di cui all'art. 113, comma 5 del D.Lgs. n. 50/2016 ("ex - Legge Merloni") legate allo svolgimento di una specifica prestazione durante l'orario di lavoro e dovute a maggiori responsabilità dei tecnici progettisti e collaboratori, esse non precludono in alcun modo l'accesso ad altre forme di retribuzione ed incentivazione derivanti dai contratti nazionali, regionali o aziendali afferenti a retribuzione di posizione, risultato o compensi orari aggiuntivi. Al fine però di garantire equità di trattamento tra dipendenti operanti presso aree aziendali diverse, si stabilisce il seguente effetto sui compensi per la produttività relativamente ai dipendenti del comparto (personale non dirigente) ai quali siano stati erogati nel corso dell'anno incentivi legati alla "ex - Legge Merloni" (anche se riferiti ad annualità precedenti):

quota incentivo art. 92, c. 5, del D.Lgs. n. 163/2006 (importo lordo al dipendente al netto di oneri)	Riduzione compenso annuale per produttività collettiva
fino a 5.000,00 euro	Nessuna
tra 5.001,00 a 10.000,00 euro	<b>50%</b> della quota complessiva della produttività collettiva ordinaria
superiore a 10.000,00 euro	<b>70%</b> della quota complessiva della produttività collettiva ordinaria

## PUBBLICITA' E TRASPARENZA

---

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la massima trasparenza dei processi operata attraverso:

- la pubblicazione sul sito intranet aziendale, in apposita sezione, dei documenti inerenti il sistema di valutazione, anche secondo quanto previsto dalla normativa vigente;
- la presentazione dei dati di sintesi sulla performance.

## DECORRENZA

---

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, così come descritto, è applicato a partire dal 1° gennaio 2018.