



AZIENDA  
OSPEDALIERA  
SAN PIO  
BENEVENTO

**REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

## Sommario

ART. 1 - AMBITO DI APPLICAZIONE .....	3
ART. 2 – RIFERIMENTI NORMATIVI.....	3
ART. 3 – OBIETTIVI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
ART. 4 – STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	4
ART. 5 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	5
ART. 6 - I SOGGETTI COINVOLTI .....	6
L’ Organismo Indipendente di Valutazione .....	6
I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità Organizzative .....	7
I dipendenti .....	7
ART. 7 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	7
Il Piano della Performance .....	7
La relazione sulla performance .....	8
L’albero della performance .....	8
Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) .....	9
Il monitoraggio in corso d’esercizio .....	11
ART. 8 – LA REALIZZAZIONE DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	12
Processo di misurazione e valutazione della performance individuale.....	12
Procedure di conciliazione .....	15

## **ART. 1 - AMBITO DI APPLICAZIONE**

Il presente Regolamento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (d'ora in avanti anche Sistema o SMVP) dell'Azienda Ospedaliera "San Pio" di Benevento (d'ora in avanti solo Azienda), elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e sue integrazioni decreto legislativo del 25 maggio del 2017, n. 74 – Riforma Madia.

Esso, in particolare, illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di gestione della performance, valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito ed elabora i principali output di tale ciclo, ossia il Piano della performance (così come assorbito dal PIAO – ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). e la Relazione sulla performance. Può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti ed è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza, ed alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

## **ART. 2 – RIFERIMENTI NORMATIVI**

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") hanno fortemente innovato in tema di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, introducendo concetti tipici della gestione aziendale, come "performance organizzativa" e "performance individuale".

In particolare, l'articolo 7 del Decreto dispone:

- che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa (da intendersi riferita all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione) e individuale;
- e che, a tale scopo, provvedano ad adottare un apposito "sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna, in particolare, all'Organismo Indipendente di Valutazione (in seguito OIV) la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura nel suo complesso.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, legati a:

- attuazione di politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi (grado di attuazione dei medesimi nel rispetto dei tempi previsti);
- standard quali-quantitativi predefiniti; livello di assorbimento delle risorse;
- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (anche attraverso modalità interattive);
- modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con gli stakeholder, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi);
- qualità e quantità dei servizi erogati;

L'articolo 9, nel trattare della performance individuale, distingue la valutazione del personale dirigente da quella del restante personale, stabilendo espressamente che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Lo stesso articolo 9 stabilisce invece che la valutazione del restante personale dirigente (da effettuarsi da parte dei rispettivi dirigenti sovraordinati) sia effettuata tenendo conto:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

### **ART. 3 – OBIETTIVI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Esso è pertanto un insieme di elementi in relazione tra loro (le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno (i soggetti all'organizzazione, per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione).

Tali risultati non riguardano solo gli esiti (output) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Amministrazione si propone di realizzare, ma anche l'impatto (outcome), ovvero le conseguenze della loro realizzazione, sui portatori di interesse.

### **ART. 4 – STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT, in particolare con le delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 dell'8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
- la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:
  - ✓ performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
  - ✓ performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

Per raggiungere le finalità proprie del SMVP vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari (di natura strategica), ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Azienda (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Azienda stessa, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti in coerenza con gli obiettivi complessivi dell'Azienda;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi (tramite la pubblicazione del PIAO) e la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza (contenuti nella relazione della performance).

## **ART. 5 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Nell'analisi dei risultati della performance organizzativa, il SMVP analizza l'apporto di ogni struttura dell'Azienda al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici della Azienda stessa.

Per quanto riguarda la performance individuale, esso analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli stessi obiettivi. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale dell'Azienda. L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Azienda nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Azienda nel suo complesso contribuiscono: i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità.

## **ART. 6 - I SOGGETTI COINVOLTI**

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli art. 7 e 9 del decreto 150/2009 e s.m.i , è svolta:

- dall'Organismo Indipendente di Valutazione che monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità; esercita le attività di controllo strategico; valuta la performance generale dell'Azienda;
- dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, ciascuno per la propria competenza sulla base degli obiettivi ricevuti dal Direttore Generale, che provvedono alla misurazione ed alla valutazione della performance dei direttori di dipartimento e delle UUOCC e delle UUOSSDD. In particolare il Direttore Amministrativo valuta i Direttori/Responsabili delle UU.OO. appartenenti al ruolo PTA, il Direttore Sanitario valuta i Direttori di Dipartimento in qualità di Direttori delle UOC di afferenza e in qualità di Direttori di Dipartimento;
- dai Direttori di dipartimento, che provvedono alla valutazione della performance individuale dei Direttori di struttura complessa e UUOSSDD. In mancanza del Direttore di dipartimento, la valutazione è effettuata dal titolare della struttura direttamente sovraordinata secondo il vigente Atto Aziendale;
- dai Direttori, dai Responsabili delle UUOCC e UUOSSDD, per il personale dirigente e del comparto afferente all'U.O. di competenza;
- dal Dirigente SITRO (relativamente al personale sanitario e socio sanitario) per i titolari di incarico di posizione e di funzione organizzativa (ex incarico di posizione) di concerto con il Direttore/Responsabile dell'Unità di appartenenza;
- dai titolari di incarico di funzione organizzativa (ex incarico di posizione organizzativa) per i titolari di incarico di funzione organizzativa per la sola funzione di coordinamento (ex incarico di coordinatore) di concerto con il Direttore/Responsabile dell'Unità di appartenenza;
- dai titolari di incarico di funzione organizzativa per la sola funzione di coordinamento (ex incarico di coordinatore) per il personale sanitario e socio sanitario, di concerto con il Direttore/Responsabile dell'Unità di appartenenza;
- dal sovraordinato di pari profilo (ex incarico di coordinatore) per il titolare di incarico professionale, di concerto con il Direttore/Responsabile dell'Unità di appartenenza;

### ***L' Organismo Indipendente di Valutazione***

Come già accennato l'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda nel suo complesso.

L'OIV è composto da tre componenti di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche

La durata della nomina è triennale e l'incarico può essere rinnovato una sola volta.

L'OIV si avvale della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni come di seguito declinate:

- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;

- validazione della Relazione sulla performance e relativa pubblicazione sul sito istituzionale dell'Azienda;
- garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Azienda, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proposizione, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi, di cui al D. Lgs. n.150/2009;
- corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall' A.N.AC.;
- verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009.

Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato D.Lgs. n. 286 del 1999 e, in proposito, riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

#### **Gli organi di indirizzo politico ed amministrativo**

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

#### ***I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità Organizzative***

Sono coinvolti nel sistema di misurazione tutti i Dirigenti ed i Responsabili come da Atto Aziendale vigente che definisce i vari Dipartimenti e le varie UOC/UOS/UOSD.

#### ***I dipendenti***

Tutti i dipendenti della Azienda sono coinvolti nel raggiungimento di obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il Valutato è il principale attore del processo di valutazione e deve avere un ruolo proattivo, partecipando attivamente sia alla fase iniziale di individuazione ed assegnazione degli obiettivi, sia nella fase intermedia, sia nella fase della valutazione finale, partecipando all'elaborazione di eventuali segnalazioni o commenti finalizzati ad evidenziare criticità e/o possibili iniziative per il miglioramento.

### **ART. 7 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

#### ***Il Piano della Performance***

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Azienda adotta, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, il Piano della performance (così come assorbito dal PIAO) entro il termine previsto dalla normativa vigente per la presentazione del PIAO.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance entro il 30 settembre dell'anno di riferimento.

Il Piano della performance è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati:

- la mission
- la vision
- i valori dell'Azienda
- la definizione degli obiettivi strategici;

sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi; sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori e il livello atteso (target) per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

In tal senso il Piano della performance non costituisce soltanto un documento amministrativo, piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il suo supporto informativo.

Il Piano della performance è reso pubblico sul sito istituzionale della Azienda.

### ***La relazione sulla performance***

L'Azienda adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione sulla performance con riferimento all'anno precedente che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla performance predisposta dal Direttore della UOC Epidemiologia e Valutazione dell'assistenza è adottata dall'organo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Essa rappresenta il rispetto a consuntivo del Piano della performance e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla performance completa il Ciclo di gestione della performance in quanto costituisce uno strumento pubblico di controllo.

### ***L'albero della performance***

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna ed una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Per ogni obiettivo strategico si identificano:



- gli obiettivi operativi, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
- le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
- le responsabilità organizzative, per ciascun obiettivo operativo.

### **Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)**

L'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli assegnati al Direttore Generale indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

La programmazione degli obiettivi parte dalla pianificazione strategica, ossia da quel processo strategico con il quale si identificano gli obiettivi di fondo dell'Azienda (obiettivi strategici), i relativi piani di azione (strategie) e le risorse necessarie (umane e finanziarie).

Da questi obiettivi strategici devono provenire, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) della Azienda nel suo complesso, delle diverse aree e dei dipendenti.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce gli obiettivi operativi definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) e individuando le risorse (economiche, strumentali e umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli stakeholder) e Temporalmente definito.

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate) che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Per ciascuna area strategica presente nel Piano della Performance sono declinati i vari obiettivi strategici da cui poi discendono direttamente gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori.

Premesso che il Direttore Generale assegna formalmente al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario gli obiettivi ricevuti in sede di nomina dalla Regione, questi ultimi negoziano i sopra indicati obiettivi regionali, integrati con gli obiettivi previsti nel PIAO, con i responsabili delle singole strutture di diretta afferenza. Nel dettaglio il Direttore Sanitario assegna gli obiettivi ai Direttori di Dipartimento sia in qualità di Direttori del Dipartimento che in qualità di Direttori di Unità Operativa Complessa. I Direttori di Dipartimento, ricevuti gli obiettivi dal Direttore Sanitario, procederanno a cascata ad assegnare gli obiettivi di riferimento alle U.O.C./UOSD di afferenza. Il Direttore Sanitario assegna inoltre gli obiettivi alle Unità Operative in staff alla Direzione Sanitaria.

Il Direttore Amministrativo assegna gli obiettivi ai Direttori di U.O.C./Responsabili UOSD delle strutture amministrative.

Le schede per la negoziazione degli obiettivi vengono predisposte dalla UOC Controllo di Gestione e dalla UOC Epidemiologia e Valutazione dell'Assistenza.

I Direttori/Responsabili di struttura ed il Dirigente SITRO, secondo i livelli di responsabilità specificati all'art. 6, **assegnano**, per la misurazione e valutazione della performance, entro il 31 marzo dell'anno di riferimento, a cascata, specifici obiettivi ai singoli dirigenti e personale del comparto, tramite le schede allegate.

Le schede contenenti gli obiettivi assegnati ai Direttori di UOC/Responsabili di UOSD (di cui all'allegato 1) devono essere trasmesse, debitamente compilate, entro il 30 aprile dell'anno di riferimento alla UOC Controllo di Gestione e alla UOC Epidemiologia per le attività di competenza.

Qualora al 31 marzo non siano ancora stati assegnati gli obiettivi ai singoli Direttori responsabili di struttura, questi ultimi sono da intendersi assegnati sulla base di quanto presente nel Piano della Performance, contenuto nel PIAO, approvato dall'Azienda entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento.

Vengono quindi definiti sulla base di quanto previsto dal Piano della Performance (confluito nel PIAO):

- gli obiettivi assegnati dalla Regione in sede di nomina del Direttore Generale e da questi formalmente assegnati al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario;
- gli obiettivi dei Direttori di Dipartimento;
- gli obiettivi dei Direttori di U.O.C. /Responsabili di U.O.S.D.;
- gli obiettivi assegnati alla dirigenza;
- gli obiettivi assegnati al personale del comparto: sanitario, socio-sanitario, professionale, tecnico e amministrativo.

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, misurati – tramite indicatori – al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon Piano della performance, deve essere dunque delineato un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti, il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

### ***Identificazione degli indicatori***

Gli indicatori, necessari a misurare gli obiettivi, devono essere pertinenti e misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), e riferiti anche all'efficienza e all'efficacia, in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo misurato.

### ***Determinazione dei target***

Il target, ovvero il risultato atteso, deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo.

Il target deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo.

Nella fase di monitoraggio del processo occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

Per ogni obiettivo occorre dunque individuare chi fa cosa, con quali competenze, con quali strumenti e in che tempi.

### ***Il monitoraggio in corso d'esercizio***

Gli obiettivi dell'Azienda devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*.

E ancora *“gli organi di indirizzo politico-amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*, al quale è demandato il compito di verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Azienda, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa, mentre l'OIV svolge le attività di valutazione e controllo strategico di cui al comma 1 dell'art. 6 del d.lgs. n. 286/1999 (non abrogato dal d.lgs. n. 150/2009).

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione di report trimestrali a cura della UOC Epidemiologia e Valutazione dell'assistenza e a cura della UOC Controllo di Gestione, il cui scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Si ribadisce che l'attività dell'OIV non esonera i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative ad effettuare in proprio il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, al fine di adottare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti significativi dai risultati attesi.

## **ART. 8 – LA REALIZZAZIONE DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### ***Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa***

Il SMVP prevede l'attribuzione di obiettivi specifici a tutte le strutture organizzative dell'Azienda, come previsto dall'art.7 del presente regolamento. Il Piano della performance identifica uno o più indicatori di efficacia ed efficienza per ciascun obiettivo.

L'amministrazione definisce gli obiettivi specifici di tutte le strutture, in coerenza a quelli assegnati al Direttore Generale dalla Regione in sede di nomina e formalmente assegnati dal Direttore Generale al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario.

La valutazione della performance individuale e organizzativa è un compito che spetta

1. Al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario: in particolare il Direttore Amministrativo valuta i Direttori/Responsabili delle UU.OO. appartenenti al ruolo PTA, il Direttore Sanitario valuta i Direttori di Dipartimento in qualità di Direttori delle UOC di afferenza e in qualità di Direttori di Dipartimento;
2. Ai Direttori di Dipartimento per le UUOCC/UUOSSDD da loro coordinate;
3. Ai Direttori UU.OO.CC. e Responsabili UU.OO.SS.DD. per i dirigenti e il personale afferenti alle UU.OO. dirette;
4. all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso (II istanza).

Ciascun Direttore/Responsabile di struttura (UU.OO.CC/ UU.OO.SS.DD. /UU.OO.SS.), ai fini della propria valutazione, predisponde una dettagliata relazione sul livello di raggiungimento degli obiettivi, secondo uno schema coerente con gli obiettivi ricevuti, da trasmettere al valutatore di 1° istanza entro la fine del mese di febbraio successivo all'anno di riferimento.

Le schede di valutazione di cui all'allegato 1 e all'allegato 2 del presente regolamento, debitamente sottoscritte da parte del valutatore e del valutato, devono essere trasmesse entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento alla UOC Epidemiologia e alla UOC Controllo di Gestione ciascuno per le attività di propria competenza.

La struttura di supporto tecnico trasmette all'OIV i risultati della valutazione delle singole unità organizzative, per l'elaborazione annuale della relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

### ***Processo di misurazione e valutazione della performance individuale***

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda.

La valutazione della performance individuale è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

I parametri di valutazione della performance sono riferiti all'adeguatezza ed al raggiungimento del risultato atteso nonché all'efficacia ed all'efficienza.

Gli elementi di valutazione della performance individuale sono collegati a:

- raggiungimento di specifici obiettivi tenuto conto del profilo di appartenenza;
- qualità della performance individuale, quale contributo all'interno della unità organizzativa di appartenenza;
- comportamento professionale e competenze dimostrate;
- competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP;
- capacità di valutare i collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Pertanto il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale tiene conto di vari elementi che, come indicato nella tabella seguente, possono essere stratificati per ambito di valutazione, ruolo e incarico e che tendono a raggiungere obiettivi di:

- Coinvolgimento: occorre garantire la condivisione degli obiettivi strategici dell'Azienda e la consapevolezza delle responsabilità gestionali attribuite ai singoli. Tutto il personale deve essere incentivato alla partecipazione nei processi organizzativi ed a condividere l'impegno per il raggiungimento dei risultati.
- Miglioramento: va favorita la crescita della qualificazione professionale e culturale, nonché la formazione continua, del personale tecnico-amministrativo, in tutte le fasi della carriera. A tal fine, deve essere messa in atto un'accurata analisi delle esigenze formative e devono essere predisposti mirati interventi per la formazione e l'aggiornamento professionale.
- Riconoscimento del merito: deve essere previsto un collegamento trasparente tra le prestazioni individuali ed il sistema premiante, sia in termini di incentivi economici sia di progressioni di carriera.
- Pari opportunità: deve essere garantita un'azione costante e decisa per le pari opportunità tra i generi, per garantire l'effettiva uguaglianza, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro ogni discriminazione.

Per il personale appartenente alla **dirigenza sanitaria medica, dirigenza sanitaria non medica e dirigenza area funzioni locali** il punteggio complessivo è determinato dalla valutazione dei seguenti ambiti secondo le percentuali riportate in tabella.

Soggetto	Ambiti di valutazione		
	Scheda performance organizzativa- Obiettivi Struttura di appartenenza (UOC/UOSD)	Scheda performance individuale	TOTALE
Direttore SC	60	40	100
Direttore SSD	60	40	100
Altri Dirigenti	60	40	100

La valutazione della performance individuale del personale dirigente è effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento (All.1 – Scheda Valutazione performance individuale dirigenza), mentre la scheda per la valutazione della performance organizzativa varia a seconda della struttura di appartenenza con obiettivi specifici estrapolati da quelli contenuti nel PIAO (sezione Performance) e che potranno essere aggiornati di anno in anno. Quest’ultima scheda è a cura della UOC Controllo di Gestione e della UOC Epidemiologia e Valutazione dell’Assistenza e verrà predisposta in sede di assegnazione e poi valutazione degli obiettivi.

Per il personale del comparto, il punteggio complessivo è determinato dalla valutazione dei seguenti ambiti secondo i punteggi riportati in tabella.

Soggetto	Ambiti di valutazione			
	Raggiungimento obiettivi individuali	Performance individuale	Performance organizzativa	TOTALE
Personale del comparto	60	15	25	<b>100</b>

La valutazione del personale di comparto è effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento (All.2 – Scheda Valutazione personale di comparto): questa è composta da due sezioni A e B.

Nella sezione A sono definiti sia gli obiettivi specifici individuali per ciascuna unità di comparto assegnati dal direttore della struttura di appartenenza, da un minimo di due ad un massimo di sei, per una valutazione complessiva massima pari a 60 (sezione A.1) e sia gli obiettivi generali legati alla performance individuale (Sezione A.2) per un punteggio complessivo massimo di 15.

Per cui il punteggio massimo complessivo della performance individuale è pari a 75 (Punteggio Area A).

Nella sezione B sono presenti gli obiettivi legati alla performance organizzativa per una valutazione complessiva massima di 25 (Punteggio area B).

In sede di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi l’Amministrazione, anche su proposta dell’OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare, anche sulla base di specifici indirizzi regionali e/o nazionali.

### ***I sistemi premianti***

**Il punteggio di performance ottenuto sulla base delle valutazioni effettuate, così come conseguito da ciascun dirigente o unità di personale del comparto, determina la collocazione in una fascia di premialità da definirsi in sede di contrattazione integrativa.**

### ***La fase di valutazione complessiva***

La valutazione della performance individuale e organizzativa è effettuata dal dirigente sovraordinato di pari profilo in riferimento alle competenze ed alle responsabilità attribuite dalla tipologia dell’incarico, compilando gli appositi moduli previsti.

La valutazione di II istanza è effettuata dall’OIV.

Dopo la validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV e la certificazione circa la disponibilità dei fondi da parte del Collegio, è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato. Il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione in un colloquio teso a consentire al valutatore di esplicitare le motivazioni della valutazione data ed al valutato di esprimere le proprie osservazioni. Al termine dell'incontro, in caso di accordo la valutazione è formalizzata con la sottoscrizione delle schede da parte del valutato e del valutatore.

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione. Il valutato in questo caso deve comunque specificare l'entità degli scostamenti delle proprie valutazioni da quelle del valutatore, al fine del corretto svolgimento della procedura di conciliazione indicata nel prosieguo del documento.

L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti (tenendo conto anche di quanto riportato nei contratti collettivi nazionali, nei contratti integrativi, nei regolamenti interni all'Amministrazione dell'Azienda Ospedaliera, e comunque nel rispetto del principio inderogabile di valorizzazione del merito e della professionalità).

Il Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi.

Il d.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato.

È opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione ed anche alla valutazione individuale.

### ***Procedure di conciliazione***

Il dipendente valutato può contestare la valutazione ricevuta, inoltrando apposita nota scritta al Dirigente sovraordinato (fino al massimo livello del Direttore di Dipartimento e in mancanza del Direttore Sanitario/Amministrativo) del proprio valutatore e per conoscenza all'OIV, entro 10 giorni dal colloquio finale col valutatore.

Il Dirigente sovraordinato, ricevuta la nota di contestazione dal valutato, si occuperà di convocare il valutatore e il valutato, di esaminare i motivi della contestazione e di suggerire una possibile soluzione della contestazione.

Qualora il Dirigente sovraordinato registri che, nonostante il suo contributo, non si sia risolta la contestazione, invia una nota all'OIV per il prosieguo di competenza.

L'OIV invita il valutato, il quale può farsi rappresentare o assistere da un rappresentante sindacale o da un legale di fiducia ad illustrare le ragioni della contestazione della valutazione ricevuta, anche con il supporto di documentazione. Successivamente, l'OIV invita il valutatore ad illustrare le ragioni della valutazione e, al termine del colloquio, può invitare il valutatore a riformulare la valutazione.

## All.1 - Scheda Valutazione performance individuale dirigenza

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - Dirigenza					
AZIENDA OSPEDALIERA " SAN PIO" BENEVENTO					
DIPARTIMENTO					
UNITA' OPERATIVA					
SESSIONE DI VALUTAZIONE: ANNO					
NOME E COGNOME					
INCARICO/RUOLO					
VALUTATORE					
LEGENDA PUNTI	1 = INSODDISFACENTE	2 = DA MIGLIORARE	3 = ADEGUATO	4 = BUONO	5 = OTTIMO

1. CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI DIMOSTRA INTERESSE, CONOSCE LE LINEE STRATEGICHE AZIENDALI ED OFFRE CONTRIBUTI SPECIFICI ALLA LORO DEFINIZIONE: SI INFORMA SISTEMATICAMENTE ED E' ATTENTO ALL'EVOLUZIONE DELL'AZIENDA, RISPONDENDO IN MANIERA TEMPESTIVA ALLE RICHIESTE DELLA DIREZIONE STRATEGICA	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2. CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA PARTECIPA ALLA DEFINIZIONE DEI PROGRAMMI DELL'U.O. (PIANI DI LAVORO, BUDGET) ED AGISCE COERENTEMENTE AD ESSI	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3. FORMAZIONE PROFESSIONALE SVILUPPA UNA COSTANTE ATTIVITA' DI AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE PROFESSIONALE MANTENENDOSI AGGIORNATO SUGLI SVILUPPI DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E CONTRIBUENDO ALL'ATTIVITA' DI AUDIT E CONFRONTO ALL'INTERNO DELL'U.O.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4. QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE INDICA LA QUALITA' DELLE COMPETENZE TECNICHE - SPECIFICHE NECESSARIE PER LA GESTIONE DELLE ATTIVITA' DI SERVIZIO	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

5. PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' INDICA IL GRADO DI PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE IN MODO APPROPRIATO LE PROPRIE ATTIVITA' NEL RISPETTO DEGLI IMPEGNI ASSUNTI	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6. RELAZIONE CON I COLLEGGI INDICA IL GRADO DI DISPONIBILITA' ALL'ASCOLTO E ALLA COLLABORAZIONE NEL GRUPPO DI LAVORO E IL CONTRIBUTO AD UN CLIMA POSITIVO DELL'UNITA' OPERATIVA	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

7. FLESSIBILITA' INDICA IL GRADO DI DISPONIBILITA' RISPETTO ALLE RICHIESTE DI GESTIONE DELLE EMERGENZE (CAMBI TURNI, SOSTITUZIONI, MODIFICA DEI COMPITI)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. CONTRIBUTO ALL'INNOVAZIONE INDICA IL GRADO DI PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA INNOVAZIONE DELLE PROPRIE COMPETENZE	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

La somma dei punteggi ottenuti per i singoli punti contribuisce alla valutazione per un punteggio massimo di 40/40 ed è indicata sotto					
PUNTEGGIO	0	quarantesimi	(A)		

Il rispetto degli obiettivi di budget assegnati nella relativa scheda contribuisce invece per una misura massima di 60/40 e viene attribuita secondo il seguente schema:					
Punteggi per il conseguimento degli obiettivi di budget concordati	15 per almeno il 20%	30 tra 21% e 40%	45 tra il 41% il 60%	60 al superamento dell'60%	
PUNTEGGIO	0	sessantesimi	(B)		

PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO		centesimi	C= A+B
-----------------------------	--	-----------	--------

DATA ASSEGNAZIONE:

VALUTATO (firma)

VALUTATORE (firma)

DATA VALUTAZIONE:

VALUTATO (firma)

VALUTATORE (firma)



## All.2 - Scheda Valutazione personale di comparto

Scheda di valutazione 1° istanza comparto	
Nome e Cognome:	Matr.
Profilo Professionale	
UOC	UOS/UOSD

### AREA A

#### A.1 - Obiettivi Individuali - max 60/100

Inserire gli obiettivi assegnati ad inizio anno o gli elementi di valutazione

1	
2	
3	
4	
5	
6	

#### A.2 - Performance Individuale - max 15/100

Competenze professionali - grado di efficienza ed autonomia in relazione al profilo professionale	1	2	3	4	5
Autonomia e responsabilità - livello di assunzione delle dovute responsabilità in relazione al profilo rivestito	1	2	3	4	5
Sviluppo professionale - autoformazione e aggiornamento	1	2	3	4	5

#### Comportamenti generali attesi e competenze professionali / Area B max 25/100

<b>B - Performance Organizzativa</b>					
Flessibilità - grado di adattamento a variazioni organizzative e lavorative in relazione al profilo rivestito	1	2	3	4	5
Contributi professionali - qualità della gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5
Partecipazione attiva allo sviluppo e miglioramento delle attività della struttura	1	2	3	4	5
Collaborazione con altro personale e rapporti con l'utenza	1	2	3	4	5
Rispetto delle tempistiche per le attività assegnate	1	2	3	4	5

#### Osservazioni

--

#### Relazione raggiungimento obiettivi

1	% raggiungimento		Punteggio
2	% raggiungimento		Punteggio
3	% raggiungimento		Punteggio
4	% raggiungimento		Punteggio
5	% raggiungimento		Punteggio
6	% raggiungimento		Punteggio

#### Osservazioni

Punteggio attribuito AREA A (A.1 + A.2) - max 75/100	0
Punteggio attribuito AREA B - max 25/100	0
Punteggio totale (A+B)	0

#### Osservazioni alla valutazione da parte del soggetto valutato

Area A	nessuna
Area B	

#### DATA ASSEGNAZIONE:

firma valutato

\_\_\_\_\_

Il Direttore della Struttura Complessa/Responsabile UOSD  
(valutatore)

\_\_\_\_\_

Il Titolare dell'incarico sovra-ordinato\*

\_\_\_\_\_

#### DATA VALUTAZIONE:

firma valutato

\_\_\_\_\_

Il Direttore della Struttura Complessa/Responsabile UOSD  
(valutatore)

\_\_\_\_\_

Il Titolare dell'incarico sovra-ordinato\*

\_\_\_\_\_

\* L'assegnazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dal titolare dell'incarico sovra-ordinato, laddove presente, di concerto con il Direttore/Responsabile della struttura di appartenenza