Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance

UIss n.8 Berica

Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che introduce una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche prevedendo, tra l'altro, disposizioni concernenti la misurazione, valutazione e trasparenza della performance e la valorizzazione del merito dei dipendenti.

Al fine di favorire un'applicazione omogenea delle disposizioni e dei principi contenuti nel Decreto precitato, la Giunta Regionale del Veneto con la deliberazione n. 2205 del 6 novembre 2012 ha approvato le Linee di indirizzo nei confronti delle aziende ed enti del SSR in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti del servizio sanitario regionale ed in materia di trasparenza, applicative delle disposizioni del D.lgs. n.150/2009.

Con deliberazione n. 140 del 16 febbraio 2016 la Regione Veneto ha deliberato le "Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale" . Le linee guida, sostituiscono le precedenti ed esplicitano in modo organico la gestione del Ciclo della Performance da parte delle aziende del S.S.R.

La legge regionale 25 ottobre 2016 n. 19 “Istituzione dell’ente di governance della sanità regionale veneta denominato “Azienda per il governo della sanità della regione del Veneto Azienda Zero”, disposizione per la individuazione dei nuovi ambiti territoriali delle aziende Ulss” ha ridefinito l’assetto organizzativo delle Aziende ULSS del Veneto con decorrenza dal 1˚ gennaio 2017, prevedendo la costituzione dell’Azienda Ulss n.8 Berica.

In forza delle modifiche organizzative intervenute per effetto della Legge Regionale, l’Azienda ha attuato una riorganizzazione strutturale e funzionale dei servizi sanitari e socio−sanitari erogati. La sua organizzazione ed il suo funzionamento sono disciplinati dall’atto Aziendale formalizzato con delibera n. 79 del 18 gennaio 2018.

Il Sistema di misurazione e Valutazione della Performance Aziendale

La performance in una organizzazione complessa quale un'Azienda Sanitaria può essere sintetizzata come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (l'Azienda, l'Area, l'unità organizzativa, un gruppo di individui, un singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Scopo di questo documento è l'esplicitazione e la formalizzazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato da questa Azienda.

La formalizzazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance permette di migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi, introdurre uno strumento di responsabilizzazione e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali, misurare e rendere pubblica e i risultati rispetto agli obiettivi previsti.

Nell'Azienda Ulss 8 Berica la performance viene misurata a livello aziendale rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi aziendali (**performance aziendale**), principalmente derivati dagli obiettivi regionali sui quali viene valutata l'Azienda, a livello di singola Unità Operativa, individuata come centro di responsabilità (**performance organizzativa**) e a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (**performance individuale**) secondo le procedure ed i criteri concordati con le Organizzazioni Sindacali, anche ai fini del riconoscimento della premialità.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance definisce i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti per l'attuazione del ciclo di gestione della performance.

Il Ciclo della Performance

Il ciclo della Performance si sviluppa nelle fasi tipiche del ciclo di programmazione e controllo:

- Pianificazione e Programmazione: definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere;
- Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il bilancio aziendale;
- Controllo: monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- Rendicontazione dei risultati.
- Utilizzo dei sistemi premianti;

Il sistema di valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance, processo aziendale composto dalle seguenti fasi:

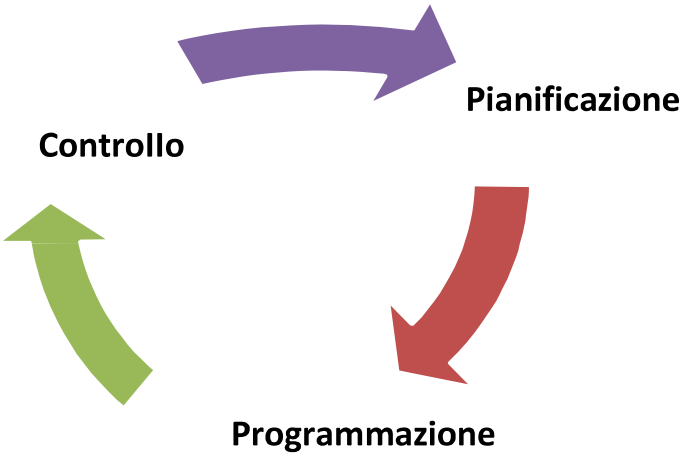
- definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti **(*PIAO - Budget*)**

- monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi degli indicatori stessi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonchè di valutazione individuali infrannuali ***(Monitoraggio infrannuale della performance)***

- misurazione e valutazione a chiusura del periodo riferito agli obiettivi, se di durata inferiore all'anno, nonché in chiusura d'anno, del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture ***(Valutazione performance organizzativa*)** che dei singoli professionisti **(*Valutazione performance***

individuale) e correlata distribuzione degli incentivi/risultato.

Il corretto svolgersi nel tempo, nel pieno rispetto delle scadenze, è un elemento essenziale e qualificante del suo sviluppo come sempre avviene quando si parla di programmazione e controllo, pertanto risulta necessario esplicitare e temporizzare tutto il processo.



La pianificazione rappresenta il processo attraverso il quale l'Azienda definisce i propri obiettivi, le azioni strategiche da realizzare e le azioni per conseguirle gli obiettivi. Gli obiettivi, a loro volta, sono i risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire in un determinato tempo (nel medio periodo). La pianificazione è un'attività inquadrata nell'ambito di una progettualità **pluriennale**

Il processo di pianificazione è articolato nelle seguenti fasi:

- recepimento delle direttive Nazionale e Regionali;
- formulazione degli obiettivi;
- valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi;

In tale ambito si colloca l'elaborazione dei seguenti documenti delle Aziende Sanitarie:

il PIAO (Piano Integrato di Organizzazione e Attività);
il Piano degli Investimenti;
il Bilancio Economico Previsionale Pluriennale

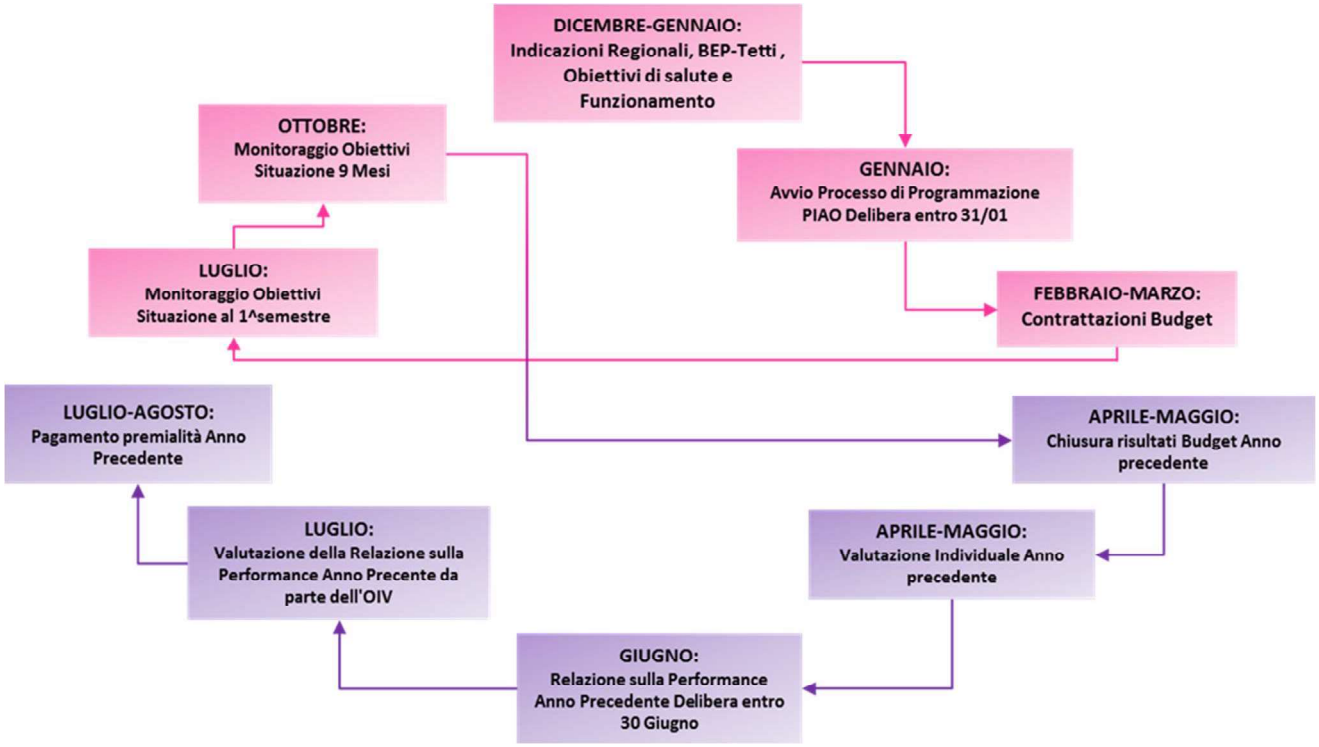
I documenti sopracitati hanno valenza pluriennale e vengono aggiornati secondo il principio dello scorrimento annuale.

La programmazione rappresenta il processo con il quale l'Azienda individua, con riferimento ad un arco temporale minimo di un trimestre e fino ad un massimo di un anno, le azioni per il raggiungimento degli obiettivi individuati nella pianificazione strategica. Il processo di programmazione può essere articolato sinteticamente nelle seguenti fasi:

- definizione degli obiettivi coerenti con quelli della pianificazione strategica;
- elaborazione di indicatori, individuazione di target;

La programmazione è il processo decisionale attraverso il quale vengono stabilite le attività che l'azienda dovrà svolgere per attuare le strategie definite per conseguire gli obiettivi fissati in sede di pianificazione. La programmazione annuale si realizza attraverso il **Budget**.
Il Budget rappresenta lo strumento che consente di tradurre i piani ed i programmi aziendali pluriennali, frutto della pianificazione, in obiettivi periodici, assegnati a specifici centri di responsabilità (CdR).

Il **controllo** viene definito come l'insieme di azioni di verifica riferite sia alle azioni strategiche che a quelle operative, allo scopo di fornire gli strumenti e le informazioni per valutare l'attività di pianificazione e programmazione, mantenerla o eventualmente ridiscuterla in caso di forti scostamenti, mutamento delle condizioni di contesto, variazione di strategia.
Nel disegno che segue è illustrato il ciclo di gestione della performance con l'evidenza di tutte le fasi, azioni, documenti che caratterizzano il funzionamento nell'azienda Ulss 8 Berica.



Il PIAO

Il PIAO, strumento organizzativo e di programmazione triennale, definito Piano integrato di attività e organizzazione, viene introdotto, nell'ottica di semplificazione dell'attività delle pubbliche amministrazioni, dall'articolo 6 della Legge 113/2021.

L'introduzione del PIAO rappresenta una importante innovazione organizzativa perché sostiene una visione integrata e complessiva dei diversi documenti di programmazione, garantisce la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese e la progressiva reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del D.Lgs 150/2009 e della Legge 190/2012.

La programmazione delle attività dell'Azienda si sviluppa lungo linee strategiche diverse ma correlate fra loro, che necessitano quindi di una programmazione e una gestione complessiva e integrata. All'esigenza di omogeneità e integrazione risponde il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che riassume in uno strumento unico gli adempimenti in materia di performance, gestione delle risorse umane, trasparenza e prevenzione della corruzione.

La Deliberazione della Giunta Regionale n. 1717 del 30.12.2022 recante "Adeguamento regionale, in relazione alle aziende e agli enti del Servizio sanitario regionale, ai principi normativi nazionali per l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)" ha fornito specifiche indicazioni alle aziende ed agli enti del Servizio Sanitario Regionale, al fine di semplificare ed omogeneizzare l'elaborazione di un documento che assorbe una serie di piani già previsti come obbligatori per le pubbliche amministrazioni e che confluiscono, anche in termini di scadenze, nel PIAO.

Il PIAO dell'Azienda viene coordinato dalla Direzione Aziendale, con la collaborazione dei servizi impegnati nella redazione dei documenti di programmazione, in linea con il dettato normativo Nazionale e secondo le finalità del Servizio Socio-Sanitario Regionale, impiegando nei molteplici e quotidiani processi clinici, assistenziali e amministrativi, le risorse assegnate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Nel PIAO vengono adottati quali parti integranti e sostanziali: il Piano Triennale dei Fabbisogni di personale ed il Piano Formativo aziendale.

Per la parte riguardante la Performance, la programmazione degli obiettivi prende avvio a valle delle delibere regionali che definiscono il quadro di riferimento per la gestione delle Aziende. L'individuazione degli obiettivi aziendali derivanti da indicazioni regionali, unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali, avviene attraverso l'adozione del PIAO e si esplicita attraverso la declinazione degli obiettivi di budget delle strutture aziendali.

La Direzione Strategica, definisce gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori, nonché la definizione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi;
Nel Piano inoltre vengono fornite indicazioni relativamente alla metodologia del processo di budget, alla struttura organizzativa e al sistema informativo contabile ad esso collegato. Il Piano della performance viene pubblicato nel Sito Aziendale alla voce TRASPARENZA VALUTAZIONE E MERITO;

Con l'adozione del PIAO (entro il 31 gennaio), viene dato avvio al Ciclo della Performance con le relative fasi di programmazione operativa.
Per Azienda si configura anche quale Documento delle Direttive annuale.

Il Budget

IL Budget è lo strumento di programmazione di breve periodo attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e le finalità aziendali vengono trasformati in specifici obiettivi, articolati rispetto alle dotazioni di risorse umane e strumentali ed alla disponibilità di risorse economico−finanziarie.

Gli obiettivi riguardano tutte le macrostrutture aziendali e i Centri di Responsabilità titolari di budget individuati, di norma, nelle Unità Operative Complesse e nelle Unità Operative Semplici Dipartimentali.
Il processo di negoziazione del budget operativo può interessare anche ulteriori Centri di Responsabilità nel caso in cui il Direttore Generale ritenga di dover assegnare alle stesse obiettivi specifici di interesse strategico aziendale.

La negoziazione avviene a livello Dipartimentale.

La Scheda di Budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna struttura, definisce gli obiettivi da perseguire, i valori attesi, gli indicatori con i quali verrà misurato il raggiungimento o meno degli obiettivi, i valori soglia ed il peso di ciascun obiettivo/indicatore.

La scheda di budget viene sottoscritta congiuntamente dal Direttore di Area, dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore di struttura.
Gli obiettivi devono essere coerenti alle finalità aziendali e alle scelte strategiche dell'azienda; misurabili, chiari e finalizzati ad apportare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati; riferibili ad un arco temporale minimo di un trimestre; correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
Per ogni singolo obiettivo inserito nelle schede di budget, viene identificato in sede di negoziazione un responsabile a cui spetta il monitoraggio, durante tutto l'arco dell'esercizio, dello stato di avanzamento dello stesso. Il Responsabile del monitoraggio ha inoltre il compito di mantenere informato periodicamente il Comitato di Budget e le Unità Operative coinvolte sullo stato di avanzamento dei singoli obiettivi e di segnalare in modo tempestivo gli eventuali elementi di criticità rilevati.

Di seguito un esempio degli elementi fondamentali riferiti ad un obiettivo

Obiettivi - Azioni	Peso	N. - Obiettivo Specifico	Pesi ReIativi	VaIore Anno precedente	VaIore atteso	SogIia	Tempo di reaIizzo	U.O. Resp. DeI Monitoraggio

Gli obiettivi assegnati ad ogni singola Struttura vengono illustrati dal Responsabile a tutto il personale della stessa (dirigenza e comparto) mediante specifico incontro.

Al Direttore Generale competono le funzioni di programmazione e controllo dell'Azienda. Nello specifico definisce le linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale coerentemente con le scelte strategiche formulate a livello regionale (Obiettivi di salute e programmazione economico−finanziaria delle Aziende sanitarie regionali) e aziendale.

Il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo e il Direttore dei Servizi Socio Sanitari supportano il Direttore Generale e sono direttamente coinvolti e responsabili del Budget: definiscono le scelte programmatorie aziendali, declinano gli obiettivi di budget e negoziano con i responsabili delle strutture aziendali, partecipano al monitoraggio ed eventualmente alla revisione dei budget.

I Responsabili di Struttura Operativa (Direttore Funzione Ospedaliera, Direttori Distretti Socio Sanitari, Direttore Dipartimento di Prevenzione Direttore di Distretto), partecipano alla definizione delle linee strategiche e degli obiettivi aziendali, delle politiche di sviluppo e dei programmi da realizzare; partecipano al processo di budget.

I Direttori di Dipartimento concorrono a definire gli obiettivi di budget delle U.O.C./U.O.S.D. afferenti al Dipartimento nell'ottica dell'integrazione e del coordinamento e li negoziano con la Direzione;
I Direttori di Unità Operativa Complessa e Unità Operativa Semplice a valenza Dipartimentale (U.O.C./U.O.S.D.) propongono gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie, unitamente al proprio Direttore di Dipartimento; sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi assegnati, del loro monitoraggio nel corso dell'anno e dell'attivazione delle strategie necessarie per orientare l'attività verso dati obiettivi; condividono con il personale della dirigenza e del comparto il contenuto delle schede di budget .

Il Comitato di Budget è l'organismo tecnico che supporta il processo di budget svolgendo compiti di negoziazione, aggregazione e consolidamento degli obiettivi da assegnare ai Centri di Responsabilità.
Il Comitato budget è composto dalla Direzione Strategica, dai Direttori di Area Funzionale, dal Servizio Controllo di Gestione, dal Servizio Professioni Sanitarie e a seconda delle necessità dalla Farmacia Ospedaliera, Servizio Approvvigionamenti e Servizio Gestione Risorse Umane.

Il Controllo di Gestione fornisce il supporto tecnico–gestionale nella varie fasi (proposta degli obiettivi/esame delle schede di budget/assegnazione degli obiettivi/monitoraggio periodico e verifica finale del Budget assegnato); avvalendosi dei dati disponibili sul data warehouse aziendale, gestisce il sistema di reporting di supporto sia alla fase di formulazione delle proposte di Budget e di loro consolidamento sia al successivo controllo; promuove la produzione e raccolta dati presso i vari Centri di Responsabilità.

Il Servizio Gestione Risorse Umane fornisce il supporto tecnico per le valutazioni individuali e gestisce la premialità

II Sistema di monitoraggio e verifica

Monitoraggio delle schede di budget: durante l'anno, viene svolta l'attività di monitoraggio al fine di verificare per ciascuna struttura il raggiungimento o meno degli obiettivi fissati in sede di negoziazione di budget nonchè l'andamento dei costi e delle attività. Ciò al fine di procedere ad un continuo confronto tra quanto negoziato e quanto invece realizzato evidenziandone gli scostamenti, ricercandone le cause ed individuando eventuali azioni correttive. L'U.O.C. Controllo di Gestione fornisce periodicamente i report di monitoraggio sull'andamento degli obiettivi in riferimento a tutti le articolazioni organizzative.
I responsabili di struttura hanno a disposizione la Scheda di Sintesi del budget debitamente compilata per una valutazione in corso d'anno dell'andamento degli obiettivi.

Il sistema di monitoraggio e verifica per gli obiettivi contenuti nelle Schede di Budget con indicatori non numerici, che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali, sono oggetto di specifiche richieste di relazioni sugli stati di avanzamento o sul livello di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Il monitoraggio periodico, in relazione alla dimensione temporale dell'obiettivo, prevede l'assegnazione di un peso in riferimento al grado di raggiungimento ottenuto rispetto ad ogni obiettivo assegnato e un punteggio complessivo come somma dei pesi ottenuti.

Le strutture Aziendali hanno a disposizione inoltre una reportistica dettagliata che viene fornita riferita all'attività svolta e ai fattori produttivi utilizzati, anche navigabile sul sito Intranet Aziendale, alla quale, ogni Direttore può accedere.

I report degli obiettivi di budget, a disposizione dei Direttori di struttura,hanno la finalità di evidenziare eventuali scostamenti tra quanto programmato e consentire a coloro che rivestono compiti di Responsabilità la possibilità di effettuare azioni correttive.
A fronte di uno scostamento negativo rispetto agli obiettivi di budget da raggiungere a fine anno, i Direttori di Struttura sono tenuti ad attivare le azioni correttive necessarie.

La Rinegoziazione delle schede di budget: a seguito di nuove o di diverse strategie intervenute in corso d'anno, la Direzione può chiedere una rinegoziazione delle schede di budget. Anche i Direttori di struttura a seguito del monitoraggio semestrale possono chiedere la rinegoziazione di alcuni obiettivi. Ogni Unità Operativa è tenuta infatti a segnalare tempestivamente gli eventuali accadimenti che determinino previsioni di non raggiungimento di quanto negoziato
Spetta alla Direzione Strategica accettare le richieste di revisione. Tutte le richieste di variazioni devono essere accompagnate da note esplicative che ne motivino le ragioni e permettano alla Direzione Strategica di valutarne una loro variazione in corso di esercizio.
In caso di rinegoziazione viene sottoscritta una nuova scheda di budget che sostituisce integralmente la precedente.

La Valutazione finale dei risultati ottenuti: la valutazione della **Performance organizzativa** delle singole strutture è effettuata annualmente non appena disponibili i dati consolidati dell'anno precedente. La verifica finale dei risultati raggiunti da ciascuna struttura viene effettuata tramite il confronto tra gli obiettivi di budget negoziati presenti nella scheda ed i risultati raggiunti. Vengono calcolati tutti gli indicatori con riferimento all'anno in corso, caricati nelle singole schede di budget di ciascuna struttura, calcolato lo scostamento dal valore atteso ed i corrispondenti punti realizzati per ciascun indicatore. La sommatoria di tutti pesi così calcolati dà luogo al grado di raggiungimento finale degli obiettivi di budget della struttura e rappresenta la performance della struttura stessa. Il grado di raggiungimento finale di ciascuna struttura può variare da 0% a 100%.

Il Processo di Valutazione della Performance Individuale

Il sistema di valutazione della performance individuale è finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate.

Il Sistema prevede:
- la possibilità di attribuire obiettivi individuali;
- la valutazione annuale finale del superiore gerarchico.

La valutazione individuale è determinata dalla valutazione di due dimensioni:
- la prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura
- i comportamenti e le competenze organizzative per ciascuna sono declinati parametri e criteri.

Sono definite apposite schede di valutazione, differenziate per tipologia di responsabilità e per il personaledel comparto anche per profilo, per:
Responsabili strutture organizzative complesse/ semplici – Dirigenti

Posizioni organizzative/Coordinatori – personale del comparto

La Relazione sulla performance: la verifica finale sul grado di attuazione del Piano della Performance trova la sua sintesi nella Relazione sulla Performance, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'Azienda **entro il 30 Giugno** adotta la Relazione quale documento con riferimento al ciclo della *performance* precedente. La Relazione sulla performance deve contenere la valutazione degli obiettivi delle strutture e individuali e dà evidenza anche della Performance complessiva aziendale; La fase di rendicontazione della Performance a livello aziendale è anticipata rispetto a quella regionale e quindi, si basa principalmente su valutazioni a livello di preconsuntivo non ancora validate a livello regionale.

Il Documento di validazione della Relazione sulla performance: l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) predispone il suo documento di validazione della Relazione sulla performance entro il 15 settembre. Il documento di validazione della relazione, integrato dalla Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, redatto dall'OIV, prevede l'attestazione dell'OIV circa la verifica della predisposizione del Piano della Performance e dell'attuazione del processo di assegnazione, monitoraggio e verifica degli obiettivi; La validazione dell'OIV incide sull'efficacia della relazione stessa; La valutazione della performance da parte dell'OIV deve essere prodromica all'erogazione economica di quanto correlato agli obiettivi anche se sono previsti degli acconti: il saldo viene comunque erogato a valle della predisposizione e dell'invio alla Direzione Aziendale del documento di validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV.

Premialità: la corresponsione degli incentivi avviene secondo quanto contrattato in sede di negoziazione del CCIA con le Organizzazioni Sindacali. Nel CCIA le parti definiscono i criteri/modalità di riconoscimento dei premi collegati alla Performance Organizzativa ed Individuale.

Di seguito i criteri/Parametri in vigore.

PRESUPPOSTO PER ACCEDERE AGLI INCENTIVI: PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE >=60%		
QUOTA INCENTIVO RISULTATO CORRISPOSTO=> *Voto performance individuale PESATO+Punteggio performance organizzativa PESATO*		
	RIPARTIZIONE INCENTIVO DI RISULTATO DIRIGENZA e COMPARTO	
	Peso Performance Individuale	Peso Performance Organizzativa (Budget)
Dirigenza con responsabilità di budget *(Uoc/Uosd)*	10%	90%
Dirigenza senza responsabilità di budget	60%	40%
Comparto	20%	80%

Comparto

80% Performace Organizzativa:

70% Per obiettivi per obiettivi riconducibili ad un arco temporale minimo pari ad un trimestre
10% Per obiettivi per obiettivi riconducibili ad un arco temporale annuale

% di raggiungimento Performance Organizzativa

>80%	100% della quota;
>60%<80%	% della quota ;
<60%	0% della quota;

Comparto

20% Performace Individuale:

% di raggiungimento Performance Individuale

> 90%	100% della quota;
>80%< 90%	90% della quota ;
>70%<80%	80% della quota ;
>60%<70%	70% della quota ;
<60%	0% della quota ;

Dirigenza

Performace Organizzativa: e Performance Individuale

in % al grado complessivo di Raggiungimento