

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – TRIENNIO 2015-2017

<i>Il Ciclo di gestione della valutazione dei risultati: le fasi</i>	<i>pag. 2</i>
<i>a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori</i>	<i>pag. 2</i>
<i>b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse</i>	<i>pag. 3</i>
<i>c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi</i>	<i>pag. 3</i>
<i>d) misurazione e valutazione annuale dei risultati relativi alla performance</i>	<i>pag. 4</i>
<i>e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito in coerenza con i vigenti CC.CC.NN.LL. e con i contratti integrativi aziendali</i>	<i>pag. 10</i>
<i>f) rendicontazione dei risultati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi</i>	<i>pag. 12</i>

6. Il Ciclo di gestione della valutazione dei risultati: le fasi

Il ciclo di gestione della *performance* previsto dall'art. 4, comma 2 del decreto Lgs. N. 150/2009, ovvero il ciclo di gestione della valutazione dei risultati di cui alla lett. c) dell'allegato A alla DGR n. 2205/2012, è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione annuale dei risultati;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito in coerenza con i vigenti CC.CC.NN.LL. e con i contratti integrativi aziendali;
- f) rendicontazione dei risultati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi

Qui di seguito sono descritti analiticamente, per ciascuna delle predette fasi, i processi gestionali e le modalità operative in uso all'interno dell'Azienda.

a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori

La Regione Veneto, con deliberazione di giunta, assegna gli obiettivi annuali o pluriennali di interesse regionale ai Direttori Generali delle Aziende Sanitarie.

Gli obiettivi di interesse regionale, nel corso di questi ultimi anni, hanno assunto una posizione dominante nella programmazione annuale delle attività delle articolazioni aziendali, e pertanto le negoziazioni di budget ed il contenuto del documento di budget riguardano in maniera rilevante gli obiettivi di emanazione regionale. Sono altresì oggetto di negoziazione ulteriori obiettivi individuati nei documenti di programmazione locale e di stretta emanazione aziendale. La predisposizione del Documento di Direttive (art. 14 L.R. 55/94), come sopra indicato, rappresenta il punto di riferimento in termini di obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione del budget. Il Documento delle Direttive, in quanto documento con contenuti di programmazione strategica aziendale, viene recepito con atto deliberativo e inviato a tutte le articolazioni aziendali.

L' U.O.C. Servizio Controllo di Gestione, sulla base del Documento delle Direttive e di quanto previsto nel presente documento, predispose le schede di budget per ogni centro di responsabilità con evidenza degli obiettivi e dei pesi non negoziabili. Le schede di budget sono inviate ai direttori di struttura tecnico-funzionale e ai titolari dei centri di responsabilità.

A questo punto si avvia la negoziazione di budget: la Direzione Aziendale incontra i direttori di struttura tecnico-funzionale, unitamente ai direttori di dipartimento e di struttura complessa per addivenire ad un sistema condiviso di obiettivi, partendo dalle schede di budget e tenendo conto delle proposte integrative, modificative e rettificative. La fase si conclude con la sottoscrizione del “contratto” di budget: le schede di budget vengono sottoscritte dalla Direzione Aziendale e dal titolare di centro di responsabilità.

Tra gli obiettivi è previsto almeno uno che riguarda la dimensione della qualità.

I Direttori di Dipartimento, i Direttori di Unità Operativa Complessa o Responsabili di Unità semplice Dipartimentale assegnano ai dirigenti di afferenza e al personale del comparto gli obiettivi, i connessi indicatori e risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’assegnazione degli obiettivi viene effettuata nell’ambito di riunioni, convocate appositamente per l’illustrazione e l’assegnazione degli obiettivi per dar modo a tutto il personale del Servizio di conoscere la programmazione annuale, fare richieste di chiarimento ed essere informato sugli indicatori di valutazione.

Per gli obiettivi quantitativi il Direttore del Servizio si avvale delle risultanze dei sistemi del controllo di gestione e del supporto della struttura tecnica di cui al successivo paragrafo 9.

b) Collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse

Tutte le articolazioni aziendali sono chiamate a tendere nel breve periodo ad una costosità in linea con i costi standard stabiliti dalla Regione Veneto la quale sta continuando nel percorso volto ad una sostanziale riduzione dei costi del sistema.

c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

Il monitoraggio intermedio è fondamentale per il funzionamento dell’intero sistema al fine di assicurare il perseguimento degli obiettivi. Trimestralmente/semestralmente l’U.O.C. Servizio Controllo di Gestione predispone e mette a disposizione degli attori del processo di budget la reportistica finalizzata al controllo periodico del budget. La periodicità potrà variare in funzione delle problematiche dell’unità operativa e delle esigenze della Direzione Aziendale.

La reportistica ha una componente strutturata, che risponde ad un bisogno informativo ordinario, e una personalizzata, che viene predisposta per necessità di analisi e/o per indagare problematiche specifiche.

Nel caso di eventi non previsti che possono rendere di difficile se non impossibile realizzazione uno o più obiettivi di budget, si procede alla revisione del budget e si ridefiniscono obiettivi e indicatori.

A seguito dei controlli periodici il Direttore Generale, qualora ne ravvisi l’opportunità e, in ogni caso, a fronte di situazioni di previsto squilibrio finanziario ed economico, procede alla revisione del budget generale. L’attività di monitoraggio sull’utilizzo delle risorse impiegate e sui risultati ottenuti consente di verificare che l’andamento della gestione sia in linea con gli obiettivi previsti e, nel caso, adottare le misure correttive necessarie.

L'Azienda predispone anche un sistema per la rilevazione ed il controllo dei fattori produttivi utilizzati dalle singole unità organizzative per la realizzazione delle singole attività. Questa funzione di controllo trasversale dei consumi dei fattori produttivi da parte delle varie unità organizzative prevede l'identificazione e la responsabilizzazione di specifici punti di controllo all'interno dei vari settori interessati (settore risorse umane, settore approvvigionamenti, acquisizione servizi, etc.) al governo dei singoli fattori produttivi (es. personale, servizi, farmaci, presidi, etc.).

d) Misurazione e valutazione dei risultati relativi alla performance

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati relativi alla performance è rivolto a tutto il personale dipendente dell'Azienda. La performance è articolata in performance organizzativa e performance individuale.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa include tutti gli ambiti di misurazione dell'apporto reso dall'Azienda, complessivamente intesa.

Particolare attenzione è posta:

- ❖ al livello di definizione della strategia, delle priorità e degli obiettivi e al loro conseguimento attraverso indicatori, rilevanti e coerenti;
- ❖ all'attuazione dei Piani di attività annuali, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli eventuali standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ❖ all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ❖ allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti, i cittadini, i soggetti interessati, anche attraverso l'applicazione della trasparenza e dell'integrità, il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione, e lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ❖ alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- ❖ alla quantità e alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ❖ alla modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali,
- ❖ alla promozione delle pari opportunità.

Nella valutazione della performance organizzativa sono misurati i risultati conseguiti dall'Azienda nel suo complesso ed il contributo specifico della Direzione strategica, delle strutture tecnico-funzionali, dei dipartimenti e delle unità operative in staff alla direzione con riferimento agli obiettivi strategici, agli

outcomes e output, agli obiettivi operativi, organizzativi e di gruppo programmati per gli ambiti di valutazione.

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa non rientrano gli eventuali obiettivi operativi individuali assegnati ai singoli direttori di unità operativa complessa.

Criteri e metodi

Gli ambiti di valutazione sopra richiamati possono essere ricondotti a due principali aggregati:

- ❖ il grado di attuazione della strategia;
- ❖ lo stato di salute dell'Azienda.

Il grado di attuazione della strategia

Ha l'obiettivo di verificare quanto l'Azienda realizzi la sua missione, secondo gli obiettivi strategici, gli outcome e gli output approvati dalla direzione generale, mediante l'utilizzo di indicatori, di realizzazione e di risultato rilevanti e coerenti con gli obiettivi stessi.

Per questo macroaggregato, a livello complessivo, gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- ❖ innovazione metodologica e tecnologica;
- ❖ attuazione di piani e misure volti allo sviluppo della trasparenza, dell'integrità e delle misure di prevenzione della corruzione, nonché misurazione dell'effettivo grado della loro realizzazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- ❖ valorizzazione delle risorse umane;
- ❖ grado di attuazione dei Piani di attività annuali (tempi, risorse, output);
- ❖ rispetto degli eventuali standard di servizio, qualitativi e quantitativi, definiti;
- ❖ ampliamento dell'accesso diretto ai dati e alle informazioni prodotte tramite web;
- ❖ grado di soddisfazione dei destinatari rispetto ai risultati e ai servizi, anche attraverso modalità interattive, e confronto con le committenze e i portatori di interessi;

Lo stato di salute dell'Amministrazione

Ha l'obiettivo di verificare lo stato economico e i principali aspetti strutturali dell'Azienda.

Per questo macroaggregato gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- ❖ efficienza nell'impiego delle risorse;
- ❖ riduzione dei costi nei limiti fissati dalla Regione Veneto
- ❖ rispetto dei tempi di pagamento stabiliti;
- ❖ implementazione dei piani e delle procedure finalizzate all'integrità e al contrasto della corruzione;
- ❖ miglioramenti degli assetti organizzazione e delle competenze professionali.

Il sistema misura e valuta il conseguimento dei risultati ottenuti nell'anno attraverso gli indicatori che saranno definiti in sede di stesura delle schede di budget. Gli indicatori ed i target riferiti agli obiettivi strategici, agli output e agli outcome, e agli obiettivi operativi delle strutture tecnico funzionali, dei dipartimenti e delle unità operative di staff dovranno essere di natura e numero sufficienti a misurare e valutare i risultati ottenuti dall'Amministrazione nel suo complesso rispetto agli ambiti valutativi previsti dalla normativa.

Le fonti informative principali sono costituite dal documento di direttive, dai rapporti di attività, dai sistemi e procedure di monitoraggio, gestite dalle Direzione generale attraverso gli uffici amministrativi e i servizi trasversali di supporto.

Misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e di valutazione dei risultati individuali è volto al miglioramento continuo delle performance: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del sistema nel suo insieme.

A tal fine, la misurazione non può essere concepita come attività puntuale, svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma come un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione del "chi valuta chi".

L'attuale sistema di misurazione e valutazione dei risultati individuali si ispira per il personale del comparto e delle aree contrattuali della dirigenza ad alcuni fondamentali principi:

- miglioramento della qualità dei servizi;
- crescita delle competenze professionali;
- trasparenza dell'azione amministrativa.

A questi principi fondamentali si aggiungono quelli di:

- imparzialità;
- celerità;
- puntualità;
- trasparenza dei criteri e dei risultati;

- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione.

Gli ambiti e i destinatari

Gli ambiti di valutazione possono essere ricondotti a due principali aggregati:

- ❖ Operativo (rispetto degli obiettivi di budget)

In questo ambito sono presi in considerazione gli obiettivi di budget definiti nella fase di programmazione e indicati nella scheda di budget. L'attenzione è concentrata sui risultati da conseguire nel periodo considerato.

- ❖ Comportamenti organizzativi

In questo ambito sono prese in considerazione le diverse dimensioni organizzative e relazionali che vengono espresse nello svolgimento del proprio lavoro (l'attenzione è concentrata sulla valenza degli aspetti relazionali nel conseguimento delle prestazioni e sulla qualità del contributo e l'impegno reso per la realizzazione degli obiettivi). Lo strumento di misurazione è rappresentato dalla scheda di valutazione individuale che è strutturata in modo da misurare sia il raggiungimento degli obiettivi sia i comportamenti. La scheda individuale presenta differenze a seconda che si riferisca al personale della dirigenza o a quello del comparto. La scheda di valutazione individuale dei dirigenti ha caratteristiche diverse a seconda della tipologia dell'incarico assegnato. Le schede di valutazione individuale sono di due tipologie: la scheda del dirigente con incarico professionale (ai sensi dell'art. 27, comma 1 lett. c) e d) del CCNL 8/6/2000 (ossia incarico professionale di base e incarico professionale di studio, ricerca, consulenza e di alta specializzazione) e la scheda del dirigente con incarico gestionale ai sensi dell'art. 27, comma 1 lett. a) e b) ossia dei direttori di struttura complessa, responsabile di unità operativa semplice dipartimentale e unità operativa semplice. Dette schede sono pubblicate sul sito aziendale.

Per i **direttori delle strutture tecnico-funzionali** e i **direttori di dipartimento** la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- ❖ Il raggiungimento, per quota parte, degli obiettivi strategici, dei relativi output e degli out come e al raggiungimento degli obiettivi operativi riportati nella scheda di budget;
- ❖ Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, con attenzione agli obblighi di trasparenza e integrità e agli standard dei servizi;
- ❖ Il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- ❖ Il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo in relazione ad attività condivise con altre unità organizzative;
- ❖ La capacità di contribuire alla definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- ❖ La capacità di definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance individuale per il personale afferente all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ❖ La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- ❖ L'adempimento degli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente e al rispetto delle direttive della direzione;
- ❖ La qualità del contributo professionale e manageriale (comportamenti organizzativi) assicurato per il raggiungimento della performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Per i **direttori di unità operativa complessa e responsabili di struttura semplice dipartimentale** la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- ❖ Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e al raggiungimento degli obiettivi operativi riportati nella scheda di budget;
- ❖ Il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- ❖ Il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo in relazione ad attività condivise con altre unità organizzative;
- ❖ La capacità di contribuire alla definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ❖ La capacità di definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance individuale per il personale afferente all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ❖ La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- ❖ L'adempimento degli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente e al rispetto delle direttive della direzione;
- ❖ La qualità del contributo professionale e manageriale (comportamenti organizzativi) assicurato per il raggiungimento della performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Per il **restante personale** la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- ❖ Il raggiungimento degli obiettivi operativi (di budget) assegnati all'Unità operativa di appartenenza;
- ❖ Il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo assegnati all'Unità operativa di appartenenza;
- ❖ Il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- ❖ La qualità del contributo professionale assicurato alla performance dell'unità operativa di appartenenza.

I destinatari della valutazione e i valutatori

La funzione di misurazione e valutazione delle performance individua ruoli distinti dei valutatori ai diversi livelli, e, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti, ha un approccio gerarchico.

La responsabilità della valutazione del personale compete in relazione agli incarichi dirigenziali ricoperti in coerenza con l'assetto organizzativo dell'Azienda così come definito dall'Atto Aziendale.

Pertanto il valutatore (direttore di unità operativa complessa o responsabile di unità operativa semplice dipartimentale) nonché superiore gerarchico diretto del valutato ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e della valutazione finale.

In particolare la valutazione è svolta:

- ❖ dall'O.I.V. con cadenza annuale ovvero con altra cadenza in base alle esigenze. L'O.I.V. misura e valuta i risultati di ciascuna struttura, dipartimento e unità operativa nel loro complesso. Misura e valuta i risultati gestionali dei direttori di struttura complessa e semplice e successivamente, sulla base delle proposte formulate da questi ultimi, il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi affidati a tutti gli altri dipendenti, dirigenti e non, operanti nelle singole unità operative, nel rispetto della contrattazione collettiva nazionale e aziendale.
- ❖ dal Direttore Sanitario, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore dei Servizi Sociali e della funzione territoriale cui compete la valutazione della performance individuale per i direttori delle strutture tecnico-funzionali e di dipartimento;
- ❖ dai direttori delle strutture tecnico-funzionali e di dipartimento cui compete la valutazione della performance individuale dei responsabili delle unità operative a loro riferite e del personale a loro assegnato;
- ❖ dai direttori di unità operativa complessa e responsabili di unità operativa semplice dipartimentale cui compete la valutazione della performance individuale del personale a loro assegnato.

Quanto più saranno chiari e condivisi gli obiettivi e i comportamenti da perseguire tanto meno si dovranno attivare le procedure di conciliazione.

Il valutatore prima di passare alla definizione della valutazione, avrà:

- ❖ un momento di confronto formale con il valutato, cui presenterà gli esiti della valutazione;
- ❖ quest'ultimo avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore deve tenere in considerazione per eventuali modifiche della valutazione e quindi del punteggio assegnato;
- ❖ gli atti di valutazione finali con le relative motivazioni e debitamente sottoscritti dal valutatore e dal valutato, a seguito dell'iter previsto, saranno trasmessi agli uffici competenti.

Per quanto non espressamente ivi previsto si rinvia ai CC.CC.NN.LL. e alla contrattazione integrativa vigente.

e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito in coerenza con i vigenti CC.CC.NN.LL. e con i contratti integrativi aziendali

Personale del comparto

In relazione al sistema incentivante nel contratto collettivo integrativo del personale del comparto viene stabilito che si dia luogo alla liquidazione in acconto delle spettanze a seguito della valutazione del Nucleo di Controllo Interno, ora O.I.V., mensilmente e nella percentuale del 60% del c.d. "fondo di mantenimento", rapportato al fondo determinato al netto degli incrementi possibili. La corresponsione a saldo, previa verifica sul raggiungimento degli obiettivi di budget da parte dell'OIV, e sulla scorta della valutazione riportata nella scheda di valutazione, viene effettuata generalmente entro il mese di giugno a seguito dell'adozione della relazione degli obiettivi.

Gli obiettivi assegnati alle singole Strutture/UO risultanti dalle schede di budget, sono ricompresi in due tipologie:

- A. Obiettivi a forte responsabilità del dirigente;
- B. Obiettivi specifici di area.

Il compenso incentivante è collegato al 60% agli obiettivi di tipo A e l'altro 40% agli obiettivi di tipo B. Il raggiungimento di tali obiettivi costituisce condizione necessaria per ogni assegnazione definitiva della quota per la produttività collettiva.

La quota incentivante da assegnare alla struttura/centro di responsabilità è proporzionalmente ridotta in rapporto alla percentuale di obiettivo raggiunto.

Ai fini di cui sopra la graduazione è la seguente:

obiettivi raggiunti

da 80% a 100%	liquidabile	100%
da 50% a 79%	liquidabile	50%
da 0% a 49%	liquidabile	0%

La performance individuale viene valutata utilizzando le schede di valutazione individuale. La valorizzazione e i range di raggiungimento delle performance sono stabiliti dal Contratto Integrativo Aziendale nella misura di seguito riportata:

da 9 a 32	liquidabile	100%
da 0 a 8	liquidabile	0%

per l'attribuzione dell'incentivazione alla produttività concorre anche la presenza in servizio.

Il risultato dei comportamenti organizzativi, rilevata con l'utilizzo della scheda di valutazione individuale, e della valutazione operativa (scheda di budget) concorrono in ugual misura e nel loro insieme all'attribuzione delle somme spettanti al singolo.

Personale dirigente

Per la dirigenza medica e sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa i contratti collettivi integrativi prevedono la corresponsione in acconto a cadenza mensile nei limiti del 50% della quota di risultato provvisoriamente assegnata ad ogni singola equipe ed in sede di verifica annuale il conguaglio.

La corresponsione a saldo, previa verifica sul raggiungimento degli obiettivi di budget dell'anno da parte dell'O.I.V., e sulla scorta della valutazione riportata nella scheda di valutazione viene effettuata generalmente entro il mese di giugno a seguito dell'adozione della relazione degli obiettivi.

I contratti integrativi aziendali hanno previsto una relazione diretta tra raggiungimento degli obiettivi di budget e salario di risultato.

Sono previsti abbattimenti diversificati tra dirigenza e comparto rispetto alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di budget.

Per la dirigenza la quota di retribuzione di risultato da assegnare ad ogni singola Struttura/Unità operativa autonoma è proporzionalmente ridotta con la seguente graduazione:

da 91% a 100%	liquidabile	100%
da 81% a 90%	liquidabile	80%
da 0% a 80%	liquidabile	0%

La performance individuale viene valutata utilizzando le schede di valutazione individuale. La valorizzazione e i range di raggiungimento delle performance sono stabiliti dal Contratto Integrativo Aziendale nella misura di seguito riportata:

da 101 a 120	liquidabile	100%
da 100 a 70	liquidabile	80%
da 0 a 69	liquidabile	0%

per l'attribuzione della retribuzione di risultato concorrono anche i seguenti ulteriori criteri:

- Coefficiente tarato sulla tipologia dell'incarico dirigenziale
- Presenza in servizio

Il risultato dei comportamenti organizzativi, rilevata con l'utilizzo della scheda di valutazione individuale, e della valutazione operativa (scheda di budget) concorrono in ugual misura e nel loro insieme all'attribuzione delle somme spettanti al singolo.

- f) **Rendicontazione dei risultati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi**

La relazione annuale di cui al precedente paragrafo 5 è pubblicata sul sito aziendale.