

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è prevista dal D. Lgs. n. 150/2009 per come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017 che introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa e principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

Il Grande Ospedale Metropolitano di Reggio Calabria (G.O.M.), che già da tempo utilizza un sistema di verifica dei risultati attraverso la valutazione (riferimento: Legge Regionale n. 3/2012), coglie l'opportunità di una revisione dei processi e di rafforzamento degli strumenti attraverso un'iniziativa esplicita di adeguamento alla normativa citata. Il presente documento viene pertanto adottato in conformità a quanto disposto dal D. Lgs. n. 150/2009, in particolare all'articolo 7, comma 1, per come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, e si applica a tutto il personale del G.O.M..

### La Performance

La performance è un concetto centrale introdotto dal citato D. Lgs. n. 150/2009 che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

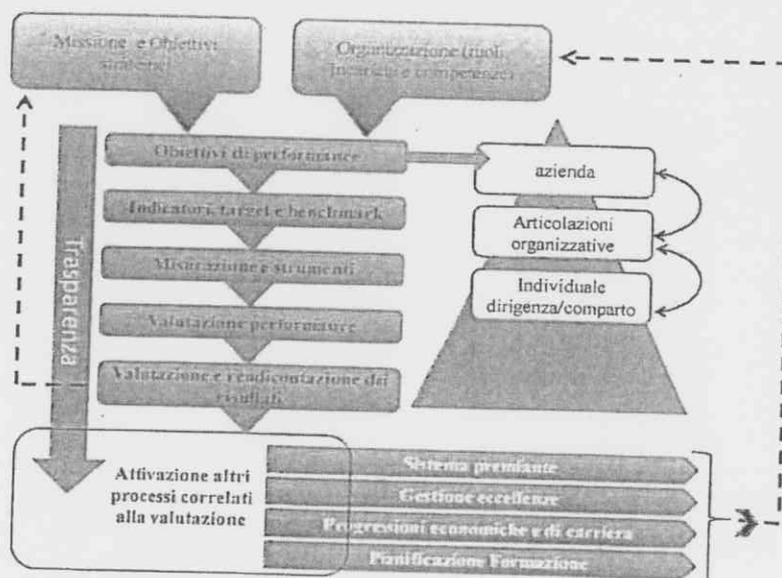


Grafico 1 "I livelli di misurazione della performance"

Nel G.O.M. la performance va misurata a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale, a livello di singolo C.d.R., individuato come autonomo centro di responsabilità (performance organizzativa) e a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

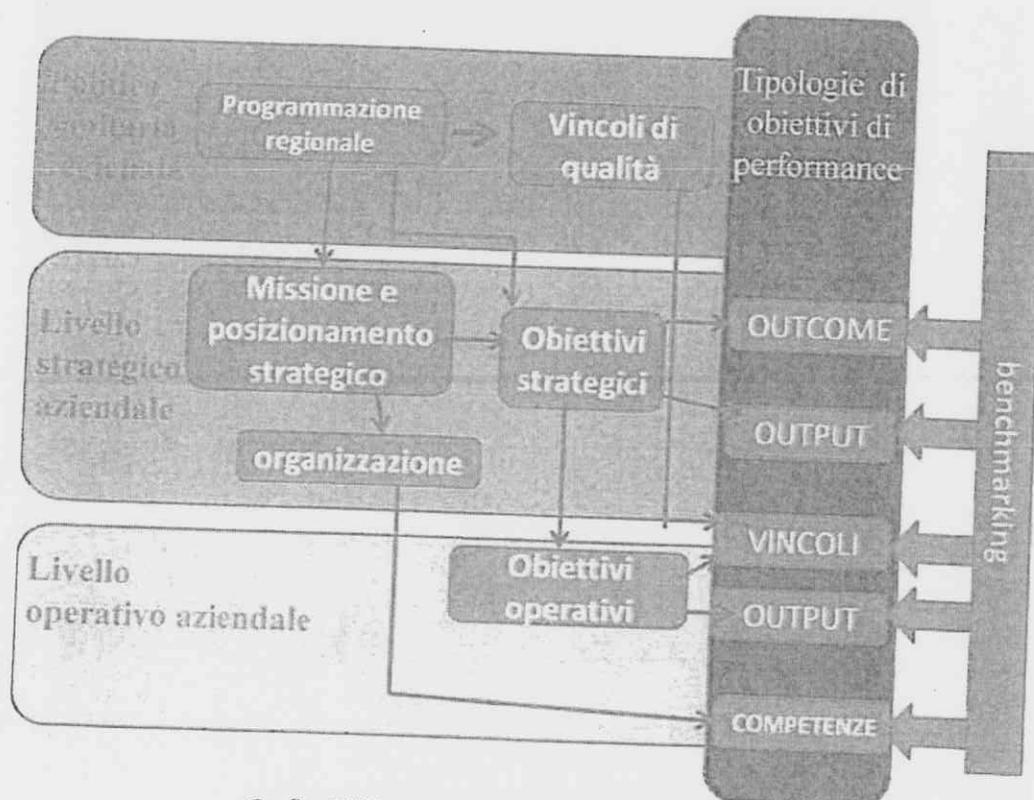


Grafico 2 "I livelli di misurazione della performance".

La formalizzazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il G.O.M. assolve, quindi, ad una pluralità di scopi:

- migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi;
- introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
- rappresentare, misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability).

Conseguentemente i processi di individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale che di singola unità operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato/produttività, nonché concorre, per la dirigenza, alla valutazione professionale di competenza del Collegio Tecnico.

## Riferimenti normativi

Le principali norme di riferimento sono:

- Norma UNI ISO 9001:2008,
- D. Lgs. n. 502/1992 s.m.i.,
- D. Lgs. n. 229/1999 di riforma ter "Norme per la razionalizzazione del SSN",
- D. Lgs. n. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio",
- D.Lgs. n. 150/2009,
- Legge Regionale n. 3/2012 "Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell'ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150",
- Decreto n. 3957/2012 del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche sanitarie "Approvazione delle "Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale",
- Legge n. 135/2012 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica",
- D. Lgs. n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni",
- Decreto n. 6860/2014 del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche sanitarie "Approvazione schema regolamento aziendale di misurazione e valutazione delle performance individuali –Programma Operativo 2013-2015-Programma 10-Obiettivo 10.2.6",
- D. Lgs. n. 74/2017.

## Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema costituisce la struttura di riferimento per il Ciclo di gestione della performance del G.O.M., definendone i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti.

Il Ciclo della Performance si svolge, con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget. Si conclude con la valutazione della performance organizzativa delle articolazioni aziendali, effettuata dall'O.I.V. su istruttoria dell'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali e con la valutazione della performance individuale.

Il Sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo, prevedendo modalità atte ad assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale che degli stakeholders. Quest'ultimi intesi quali cittadini che, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa comunicando, tramite apposito sistema di rilevazione predisposto sul sito aziendale, il grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati dal G.O.M..

## Principi generali

Il processo di misurazione e valutazione della performance si concretizza nel Ciclo di gestione della performance ed è fondato sui seguenti elementi fondamentali: target, indicatori, infrastruttura di supporto, processo, ambiti di valutazione, criteri e scale di valutazione.

### ➤ Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo misurato su un indicatore. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il target rappresenta un meccanismo molto

efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti, dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento; affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, sfidante ma realisticamente raggiungibile attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze del personale, l'adeguatezza dei processi;
- il target sia quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- sussista supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

#### ➤ Indicatore

L'indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'acquisizione delle informazioni e la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

- comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto, intelligibile anche per i soggetti e gli stakeholder non appartenenti al settore);
- rilevanza (riferibile all'obiettivo, utile e significativo, attribuibile alle attività chiave del processo identificate come: outcome, output, attività, efficienza, efficacia, comportamenti);
- confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o rispetto ad organizzazioni simili e attività standard);
- fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento);
- affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Tutti gli obiettivi di budget sono misurati sulla base di indicatori che possedano tali caratteristiche.

Gli indicatori sono differenziati per i diversi livelli di performance, distinguendo i livelli di responsabilità tra il livello strategico istituzionale (indirizzi regionali), il livello strategico aziendale e il livello direzionale e operativo, interessato dai principali strumenti di programmazione di breve periodo (budget).

#### ➤ Infrastruttura di supporto

È responsabilità dall'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo di Programmazione e Controllo e alla misurazione della performance organizzativa.

In particolare i suoi compiti sono:

- supportare la Direzione Aziendale nella redazione dei documenti aziendali relativi alla programmazione (Piano della Performance e Relazione sulla Performance);
- predisporre le schede di budget per le Strutture secondo schemi concordati con la Direzione Amministrativa e con la Direzione Sanitaria;
- sovrintendere alla negoziazione ed approvazione degli obiettivi di budget;
- valutare eventuali richieste di modifica degli obiettivi specifici e/o dei risultati attesi;
- archiviare le schede di budget firmate dai direttori di Struttura;
- monitorare la congruità dei risultati con gli obiettivi assegnati;
- supportare l'O.I.V. e la relativa Struttura Tecnica Permanente nello svolgimento delle attività di competenza;

- provvedere alle iniziative necessarie al fine di adempiere agli obblighi di rendicontazione e di pubblicità del ciclo della performance secondo le disposizioni previste dalla normativa.

Il Direttore dell'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali è individuato quale responsabile delle funzioni di misurazione della performance.

#### ➤ Processo

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, il ciclo di gestione della performance, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da attività e dalla partecipazione di soggetti diversi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Grafico 3 "Il Ciclo di Gestione della Performance"

#### ➤ Ambiti di valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere collegato a precisi ambiti di valutazione, così come individuati dal D.Lgs. n. 150/2009 per come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 che contemplano le aree di attività secondo una gerarchia che parte dall'ambito prioritario, corrispondente alla mission dell'organizzazione (la soddisfazione dei bisogni di salute), cui seguono altri ambiti strumentali al

principale (organizzazione, processi, qualità, output, input, ecc.).

Gli ambiti di valutazione sono descritti nella tabella seguente:

Ambito di valutazione	indicatore
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive quale segnalazione degli stakeholder tramite apposito link di collegamento all'O.I.V. predisposto sul sito aziendale.	risultati
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	processi

Gli obiettivi di budget assegnati ai CdR sono impostati negli ambiti di valutazione sopra individuati.

#### ➤ Criteri e scale di valutazione

L'assegnazione di obiettivi e l'individuazione degli indicatori correlati per la misurazione dei risultati presuppongono l'individuazione di precisi criteri e pesature.

Gli obiettivi caratterizzati da indicatori numerici ed afferenti a dimensioni quantitative (prestazioni, tassi, ecc.) sono misurati in percentuale al grado di raggiungimento dell'obiettivo, definendo un eventuale margine di tolleranza rispetto al target atteso entro il quale l'obiettivo possa ritenersi pienamente raggiunto.

La distribuzione dei pesi agli obiettivi è effettuata tenendo conto delle priorità aziendali e di ogni altra indicazione impartita dalla Direzione Strategica.

La misurazione della performance organizzativa viene, quindi, effettuata come sommatoria dei pesi misurati secondo i criteri di pesatura di ciascun obiettivo.

La puntuale temporizzazione delle attività e le modalità di negoziazione e assegnazione dei budget sono legate a fattori esogeni (la programmazione regionale) ed endogeni (organizzazione e stili di direzione).

La programmazione degli obiettivi prende avvio alla fine dell'anno precedente all'esercizio di budget. L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali di interesse regionale unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali confluisce nella declinazione degli obiettivi di budget alle strutture aziendali.

*Il crono-programma*, detto: *Matrice delle fasi e degli attori* (Decreto del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche sanitarie n. 3957/2012 "Approvazione delle "Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale") risponde al *Ciclo di Gestione delle Performance* previsto dall'articolo 4, comma 2, D.Lgs. n. 150/2009 per come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Esso è sintetizzato dalle seguenti **3** matrici:

1) delle fasi della procedura: ruoli di responsabilità e di supporto;

- 2) di individuazione e valutazione delle competenze organizzative: funzione Risorse Umane e O.I.V. ;  
 3) di valutazione dei meriti individuali: fasi e attori.

1		FASI/ATTORI*								TEMPI (ENTRO)
		R	DG	DS	I	CG	RU**	O.I.V.		
Fasi gestionali	1. Pre-consuntivazione			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Novembre	
	2. Consuntivazione		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			Dicembre	
	3. Condivisione obiettivi regionali di piano con D.G.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						Gennaio	
	4. Proposta di budget			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Gennaio	
	5. Valutazione obiettivi di struttura con eventuale rapporto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			Febbraio	
	6. Valutazione obiettivi, misurazione e verifica con rapporto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	Febbraio	
	7. Assegnazione obiettivi alle strutture		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					Marzo	
	8. Assegnazione obiettivi individuali (non responsabili di struttura)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Marzo	
Certificazione formale	9. Valutazione risultati di struttura-certificazione formale finale: budget e risultati		<input type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	Maggio	
	10. Pubblicazione sul sito		<input checked="" type="checkbox"/>						Maggio	
	11. Obiettivi regionali	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						Giugno	
	12. Valutazione individuale su scheda per dirigenza e comparto			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Giugno	
	13. Valutazione individuale su scheda per Direttori/Responsabili di Struttura***		<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Giugno	
	14. Valutazione certificata DG	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						Giugno	
Monitoraggio	15. Monitoraggio			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Giugno	
	16. Revisione			<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			Settembre	
	17. Integrazione Regione finale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			Settembre	
	18. Pre-consuntivazione			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Novembre	

ATTORE PRINCIPALE: ruolo di responsabile che, nella fase indicata, interviene in prima istanza.

ATTORE RICEVENTE: ruolo al quale è diretta l'azione dell'attore principale o ruolo di supporto all'azione.

\* Legenda: R = Regione; DG = Direttore Generale; DS = Direttore di Dipartimento, di Struttura Complessa e Responsabile di Struttura Semplice; I = Individuo; CG = Controllo di Gestione o Programmazione e Controllo; RU = Risorse Umane; OIV = Organismo indipendente di valutazione; OO.SS. = Sindacato o RSU; Tempi.

\*\* Risorse Umane (RU): includono tutti i servizi di staff per la gestione del personale (Amministrazione del personale, Relazioni Sindacali e con il personale, Organizzazione del lavoro e del personale, ecc.)

\*\*\* La fase 13 è svolta dal Direttore Generale esclusivamente per i Dirigenti di Strutture di Staff; dai Direttori di Dipartimento in tutti gli altri casi.

2		FASI/ATTORI*								TEMPI (ENTRO)
		R	DG	DS	I	CG	RU**	OIV		
1.	Individuazione modello delle competenze			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
2.	Definizione declaratorie			<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			
3.	Modello delle competenze-Approvazione		<input checked="" type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
4.	Ipotesi di curva			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Gennaio	
5.	Valutazione I istanza			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Aprile	
6.	Confronto tra strutture			<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	Aprile	
7.	Valutazione II istanza-definitiva		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Giugno	

3		FASI/ATTORI*								TEMPI (ENTRO)
		R	DG	DS	I	CG	RU**	NV-OIV	OO.SS.	
1.	Definizione scheda di valutazione		<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
2.	Compilazione scheda di valutazione			<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			Giugno
3.	Pesatura obiettivi competenze		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4.	Verifica di benchmark schede						<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.	Colloquio su scheda			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
6.	Valutazione finale di tutte le schede		<input type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>		
7.	Definizione risorse disponibili		<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
8.	Fasce retributive		<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
9.	Delibera conclusiva		<input checked="" type="checkbox"/>							

Nel Ciclo di Gestione della Performance del G.O.M. sono individuabili, secondo uno schema logico e cronologico, dei precisi momenti coincidenti con le fasi del ciclo di gestione della performance, che prevedono lo svolgimento di attività ed il coinvolgimento di determinati soggetti, come descritto nei punti seguenti:

a. Definizione e assegnazione degli obiettivi.

La Direzione Strategica, supportata dall'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali, valutati gli obiettivi strategici aziendali, individua i target e gli indicatori da assegnare a ciascuna articolazione organizzativa, individuata come Centro di Responsabilità, tenendo conto delle funzioni e mansioni specifiche e delle risorse assegnate. Obiettivi, indicatori degli obiettivi sono inseriti nelle schede di budget, predisposte a cura della Struttura Programmazione e Controllo di Gestione, per la misurazione della performance organizzativa. Le schede di budget sono trasmesse ai Direttori di Struttura Complessa/Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale ed eventualmente discusse nel corso degli incontri di budget. Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai Direttori/Responsabili di Struttura per presa visione e sono illustrate a tutto il personale dipendente dell'Azienda in momenti di formale coinvolgimento attraverso incontri di presentazione, discussione e verifica a cura dei rispettivi Direttori e documentati dalla formalizzazione di verbali con la firma in calce dei partecipanti. Analoga procedura è adottata con i Responsabili di Struttura Semplice a valenza dipartimentale.

b. Collegamento degli obiettivi con le risorse.

Il Ciclo della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l'altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio.

Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non programmate.

L'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali esplicita i criteri di assegnazione dei budget in coerenza alla programmazione economica aziendale e provvede a segnalare alla U.O.C. Gestione Risorse Economiche e Finanziarie eventuali fabbisogni emersi nel corso delle negoziazioni di budget.

c. Monitoraggio in corso di esercizio.

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di Struttura viene effettuato a cura del Comitato per il Controllo di Gestione e sono messi a disposizione del personale coinvolto attraverso un sistema di reporting periodico di frequenza almeno semestrale.

Il sistema prevede una fase di monitoraggio intermedia al fine di verificare lo stato di realizzazione/realizzabilità degli obiettivi (la stessa delibera ANAC n. 6/2013 "auspica" che le Amministrazioni effettuino, almeno con cadenza semestrale, i monitoraggi sullo stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive durante il corso dell'anno).

d. Meccanismi di retroazione.

Meccanismi di retroazione, previsti nei casi di situazioni di comprovata criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi, esitano nell'adozione, condivisa con la Direzione Strategica, di eventuali iniziative da intraprendere per favorire il raggiungimento dell'obiettivo ovvero nella revisione dell'obiettivo, con conseguente modifica del budget.

La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Direttore U.O.C. o del Responsabile U.O.S.D. ed è basata su elementi oggettivi di valutazione che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute situazioni non prevedibili. La proposta di revisione del budget è sottoposta all'O.I.V., per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, per la verifica metodologica nonché alla Direzione Strategica per l'approvazione.

#### e. Misurazione e valutazione della performance.

Alla chiusura dell'esercizio di budget, tenendo conto anche delle segnalazioni pervenute dagli stakeholder in ossequio a quanto previsto dall'art. 19 bis del D.L.vo n. 74/2019, si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto. La valutazione della performance organizzativa di struttura compete all'Organismo Indipendente di Valutazione, anche ai fini del riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante. La valutazione della performance individuale è collegata alla valutazione della performance organizzativa, misurando anche l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura. La valutazione individuale è effettuata su apposita scheda dal dirigente sovraordinato al valutato. Per come previsto dalla normativa nazionale e ribadito anche dal D.D.G. n. 6860 del 5.6.2014 – Regione Calabria – Dipartimento Tutela della Salute, all'O.I.V. compete altresì la proposta di valutazione al Direttore Generale della Performance Individuale dei Direttori di Dipartimento del G.O.M. di Reggio Calabria.

#### f. Collegamento con il sistema premiante.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

#### g. Rendicontazione.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa sono espresse, analizzate e contenute nel documento di sintesi Relazione annuale sulla performance.

#### h. Procedure di conciliazione.

Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli obiettivi possono essere eccepiti dal Direttore U.O.C./Responsabile U.O.S.D. all'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali che eventualmente, qualora sussistessero oggettive motivazioni, provvede alla modifica della relativa misurazione prima della consegna definitiva all'O.I.V. per il processo di valutazione della performance organizzativa.

#### **Gli strumenti di programmazione e valutazione**

Il processo di gestione e valutazione della performance è formalizzato attraverso la produzione di specifici documenti di supporto:

1. il Piano delle Performance;
2. il Regolamento Aziendale Percorso di Budget;
3. la Scheda di Budget;
4. la Relazione della Performance.

1. Il Piano delle performance è il documento di programmazione annuale, formalmente adottato dall'Azienda entro il 31 gennaio di ogni anno, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi

e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Nella stesura del Piano sono rispettate le indicazioni e i principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza, orizzonte pluriennale.

Il Piano della Performance è articolato secondo i seguenti contenuti minimi:

- a) Premessa;
- b) Presentazione dell'Azienda Ospedaliera:
  - Missione Istituzionale,
  - Visione Aziendale,
  - Struttura Organizzativa,
  - L'Azienda in cifre,
  - Le Risorse Umane,
  - La situazione finanziaria,
  - Il contesto esterno,
  - L'analisi swot e le azioni per garantire i Lea, migliorare le performance aziendali e conseguire l'equilibrio economico finanziario;
- c) Il Ciclo di gestione della Performance;
- d) Il Programma operativo regionale ed obiettivi strategici;
- e) Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi;
- f) Normativa e documentazione di riferimento.

Il Piano della performance esplicita anche i criteri di misurazione e di valutazione dei risultati attesi.

**2. Il Regolamento Aziendale Percorso di Budget** rappresenta il documento che definisce e regola il percorso di Budget del Grande Ospedale Metropolitano "Bianchi-Melacrino-Morelli" di Reggio Calabria quale meccanismo operativo aziendale nell'ambito del processo di programmazione e controllo, periodico e sistematico della gestione.

**3. La scheda di budget** contiene puntuale declinazione degli obiettivi aziendali secondo le articolazioni e le competenze di ciascuna struttura individuata come autonomo centro di responsabilità, con assegnazione di risorse ed obiettivi correlati. Gli obiettivi di budget sono raggruppati tra obiettivi strategici, collegati agli obiettivi aziendali di interesse regionale, ed obiettivi gestionali. Ciascun obiettivo è collegato ad indicatori di misurazione dei risultati. Nella scheda di budget è rilevato il peso assegnato a ciascun obiettivo, con un totale di cento punti. I pesi sono assegnati in coerenza con le indicazioni della Direzione Strategica.

**4. La Relazione sulla Performance** riporta la misurazione della performance, con riferimento al livello complessivo aziendale e di singolo CdR; formalmente adottata dall'Azienda in tempo utile per consentirne la validazione dell'O.I.V. entro il 30 giugno di ogni anno con riferimento all'anno precedente. La Relazione è strutturata secondo lo schema del documento di programmazione Piano della performance di cui al precedente punto 1. e nel rispetto dei principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza, orizzonte pluriennale, ed evidenza, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse utilizzate, con rilevazione e analisi degli eventuali scostamenti. La relazione della performance è redatta dall'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Aziendali ed è validata dall'O.I.V..

## IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Si riporta la procedura di valutazione del personale del Grande Ospedale Metropolitano "Bianchi Melacrino - Morelli" di Reggio Calabria, conforme al Decreto del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche Sanitarie n. 6860 del 5.6.2014 di approvazione dello schema di regolamento aziendale del Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale e in ottemperanza delle modifiche al D. Lgs. n. 150/2009 apportate dal D. Lgs. n. 74/2017.

La misurazione e la valutazione della performance si snoda in più fasi. La prima fase riguarda il processo di budget con la negoziazione degli obiettivi e il monitoraggio almeno semestrale degli stessi. La fase successiva riguarda la misurazione della performance organizzativa per ogni singola U.O.C./U.O.S.D. costituendo, di fatto, la valutazione complessiva dell'Azienda. Detta procedura è propedeutica alla valutazione della performance organizzativa di precipua competenza dell'O.I.V..

La performance individuale complessiva di ogni dipendente si articola su due parametri:

- la valutazione della performance organizzativa della singola U.O.C./U.O.S.D.;
- la valutazione dello specifico contributo del singolo dipendente afferente alla U.O.C./U.O.S.D..

Quest'ultima valutazione si articola nell'ambito delle seguenti aree:

A. per i Direttori/Responsabili di struttura:

1. Area Capacità Manageriale,
2. Area Orientamento all'Innovazione,
3. Area Comportamenti Aziendali,
4. Area Risultati;

B. per i Dirigenti con incarico professionale:

1. Area Capacità Professionali,
2. Area Comportamenti Aziendali,
3. Area Risultati;

C. per il personale del Comparto:

1. Area Competenze e comportamenti generali;
2. Area Risultati.

La performance individuale complessiva è, quindi, come previsto dalla contrattazione integrativa aziendale determinata come segue. Naturalmente, eventuali variazioni stabilite a livello della contrattazione integrativa aziendale determineranno la necessità di variare i modo conforme e coerente anche il presente processo di valutazione.

Per la Dirigenza (delibera n. 545 del 24.7.2008 e delibera n. 547 del 24.7.2008 e verbali di accordo con le O.S. del 24.5.2013 e del 28.5.2013, recepiti con la delibera n. 648 del 21.6.2013).

Ai fini della retribuzione di risultato, la performance organizzativa pesa per il 55% mentre la performance individuale pesa per il 45%; rispondendo così alle prescrizioni del D. Lgs. n. 74/2017 che richiede una maggiore incidenza della performance organizzativa sulla valutazione finale del dirigente.

Il punteggio finale, risultante dalla performance organizzativa più la performance individuale, di ogni dirigente viene parametrato in base all'incarico ricoperto secondo i seguenti coefficienti: 100 per il Direttore di Dipartimento, 95 per il Direttore di U.O.C, 90 per il Responsabile U.O.S.D./U.O.S. e per il Dirigente.

Per il comparto (delibera n. 546 del 24.7.2008 e verbale di accordo con le O.S. del 20.11.2013, recepito con la delibera n. 1168 del 27.11.2013).

Ai fini della retribuzione di risultato, la performance organizzativa pesa per il 60% mentre la performance individuale pesa per il 40%; rispondendo così alle prescrizioni del D. Lgs. N.74/2017 che richiede una maggiore incidenza della performance organizzativa sulla valutazione finale del dipendente.

Il punteggio finale, risultante dalla performance organizzativa più la performance individuale, di ogni dipendente viene parametrato in base alla categoria contrattuale di appartenenza secondo i seguenti coefficienti: - 2,00 cat. Ds; - 1,85 cat. D; - 1,70 cat. C; - 1,55 cat. Bs; - 1,50 cat. B; - 1,40 cat. A.

E' altresì riservata, su indicazione del rispettivo valutatore, per il 30% del personale dirigenziale e per il 30% di quello del comparto, individuato per ogni singolo CdR, una premialità aggiuntiva del 30%, nel rispetto dei relativi fondi. Procedura indicata dal decreto regionale citato in osservanza della L. n.135/2012 che corrobora i processi meritocratici del G.O.M. rispondendo, anche, ai criteri di differenziazione delle valutazioni richiesti dal D. Lgs. N.74/2017.

Il limite per considerare la valutazione individuale negativa è pari a punti 45.

Per il personale a tempo determinato la valutazione individuale potrà essere effettuata esclusivamente nei soggetti con almeno sei mesi di attività presso il G.O.M.

**Allegati:**

1. Scheda di valutazione individuale Direttori UOC / Responsabili UOSD
2. Scheda di valutazione individuale Responsabile UOS
3. Scheda di valutazione individuale con Incarico Professionale / Alta Professionalità
4. Scheda di valutazione individuale Comparto
5. Scheda di valutazione individuale Direttore di Dipartimento.

**Scheda Valutazione Performance individuale Direttore UOC / Responsabile UOSD**

Unità Operativa:

Dipartimento:

Direttore / Responsabile: Dott.

Cognome e Nome del Dirigente:

Periodo di riferimento: anno 2019

Performance Organizzativa Struttura anno 2019: \_\_\_\_\_ %

Area Capacità Manageriali	Peso	Punti 0 / 10
Partecipa attivamente e costantemente alle attività direzionali proposte dalla Direzione Strategica - Comitato di Dipartimento - processo di budget - iniziative formative - gruppi di lavoro ove richiesto.	10%	
Capacità dimostrata nella gestione del budget formalmente ed effettivamente assegnato alla struttura e finalizzato alla ottimizzazione della performance organizzativa individuata come rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse utilizzate.	10%	
Agisce costantemente in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto delle priorità, dei vincoli, e delle compatibilità aziendali. Comprende il ruolo che le politiche aziendali esercitano rispetto alle sue decisioni, assicurandone la corretta implementazione.	10%	
Anticipa e risolve i problemi relativi alla propria area di influenza organizzativa in rapporto alle criticità generali, in modo da affiancare la direzione generale nella risoluzione delle stesse.	10%	
<b>Punteggio Area Capacità Manageriali</b>	<b>40%</b>	

Area Orientamento all'Innovazione	Peso	Punti 0 / 5
E' aggiornato sulle modifiche normative, sulle direttive regionali e sulle attività di altre ASP nel settore di propria competenza. Favorisce interventi di rete finalizzati ad un migliore raggiungimento dei risultati.	5%	
Dimostra capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali, curando gli adeguati processi formativi.	5%	
Valorizza le competenze individuali dei collaboratori e contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione ed altre politiche aziendali.	5%	
<b>Punteggio Area Orientamento all'Innovazione</b>	<b>15%</b>	

Area Comportamenti Aziendali	Peso	Punti 0 / 5
Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un' equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonchè mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	5%	
Rispetta le procedure e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, promuovendo la qualità dei servizi.	5%	
Trasmette con efficacia e regolarità a tutto il personale afferente alla struttura le informazioni riguardanti le linee guida aziendali, i programmi e gli obiettivi, ed in generale tutte quelle sulla vita aziendale.	5%	
<b>Punteggio Area Comportamenti Aziendali</b>	<b>15%</b>	



**Scheda Valutazione Performance individuale Incarico U.O.S.**

Unità Operativa:

Dipartimento:

Direttore / Responsabile:

Cognome e Nome del Dirigente:

Periodo di riferimento: anno 2019

Performance Organizzativa Struttura anno 2019: \_\_\_\_\_ %

Area Capacità Manageriali	Peso	Punti 0 / 10
Partecipa attivamente e costantemente alle attività direzionali proposte dalla Direzione Strategica - Comitato di Dipartimento - processo di budget - iniziative formative - gruppi di lavoro ove richiesto.	10%	
Capacità dimostrata nella gestione del budget formalmente ed effettivamente assegnato alla struttura e finalizzato alla ottimizzazione della performance organizzativa individuata come rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse utilizzate.	10%	
Agisce costantemente in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto delle priorità, dei vincoli, e delle compatibilità aziendali. Comprende il ruolo che le politiche aziendali esercitano rispetto alle sue decisioni, assicurandone la corretta implementazione.	10%	
Anticipa e risolve i problemi relativi alla propria area di influenza organizzativa in rapporto alle criticità generali, in modo da affiancare la direzione generale nella risoluzione delle stesse.	10%	
<b>Punteggio Area Capacità Manageriali</b>	<b>40%</b>	

Area Orientamento all'Innovazione	Peso	Punti 0 / 5
E' aggiornato sulle modifiche normative, sulle direttive regionali e sulle attività di altre ASP nel settore di propria competenza. Favorisce interventi di rete finalizzati ad un migliore raggiungimento dei risultati.	5%	
Dimostra capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali, curando gli adeguati processi formativi.	5%	
Valorizza le competenze individuali dei collaboratori e contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione ed altre politiche aziendali.	5%	
<b>Punteggio Area Orientamento all'Innovazione</b>	<b>15%</b>	

Area Comportamenti Aziendali	Peso	Punti 0 / 5
Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un' equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonchè mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	5%	
Rispetta le procedure e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, promuovendo la qualità dei servizi.	5%	
Trasmette con efficacia e regolarità a tutto il personale afferente alla struttura le informazioni riguardanti le linee guida aziendali, i programmi e gli obiettivi, ed in generale tutte quelle sulla vita aziendale.	5%	
<b>Punteggio Area Comportamenti Aziendali</b>	<b>15%</b>	



**Scheda Valutazione Performance individuale Incarico Professionale / Alta Specialità**

Unità Operativa:

Dipartimento:

Responsabile:

Cognome e Nome del Dirigente:

Periodo di riferimento: anno 2019

Performance Organizzativa Struttura anno 2019: \_\_\_\_\_ %

Area Capacità Professionali	Peso	Punti 0 / 10
Lavora nel rispetto delle procedure adottate dal suo responsabile e comunque concordate nell' ambito della struttura. Opera nel rispetto dei protocolli validati dalla comunità scientifica.	10%	
E' impegnato nella propria formazione professionale, mantenendosi informato sugli sviluppi delle ricerca scientifica e tecnologica anche mediante la partecipazione a master, corsi di perfezionamento , corsi di aggiornamento, eventi ECM, ecc.	10%	
Utilizza in modo ottimale le metodologie e le strumentazioni necessarie nonché le risorse spazio-temporali della struttura di appartenenza e dell'azienda in un'ottica di maggiore efficienza e di umanizzazione del servizio. Suggerisce soluzioni innovative realizzabili e contribuisce all'implementazioni di innovazioni e strumenti tecnico-organizzativi introdotti dal responsabile della struttura.	10%	
<b>Punteggio Area Capacità Professionali</b>	<b>30%</b>	

Area Comportamenti Aziendali	Peso	Punti 0 / 5
Gestisce il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni.	5%	
Informa il suo Dirigente sovraordinato sul sorgere di problemi più significativi e sui consistenti scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, informandolo sulle cause e sui correttivi intrapresi e/o da intraprendere.	5%	
Comprende il senso di appartenenza all'équipe nella quale è inserito ed è in grado di interagire con i colleghi per il raggiungimento dei risultati anche trasferendo le proprie competenze tecnico-professionali a tutti gli operatori della struttura di appartenenza.	5%	
Interagisce in modo aperto e costruttivo con il Dirigente sovraordinato, i colleghi ed il personale della struttura, contribuendo ad instaurare e a mantenere un clima organizzativo favorevole alla produttività.	5%	
<b>Punteggio Area Comportamenti Aziendali</b>	<b>20%</b>	

Area Risultati	Peso	Punti 0 / 30
Contributo alla performance organizzativa della struttura.	30%	
Area Risultati	Peso	Punti 0 / 20
Raggiungimento obiettivi individuali.*	20%	
<b>Punteggio totale Area Risultati *</b>	50%	

\*Qualora non siano presenti obiettivi individuali, il punteggio totale è riferito al contributo fornito dal Dirigente alla Performance Organizzativa della struttura che nella fattispecie assumendo un peso del 50% consente un punteggio da 0 a 50.

TOTALI AREE	Peso	Punti
<b>TOTALE PUNTEGGIO 1° ISTANZA</b>	100%	

Proposta di incremento del premio individuale (riservato al 30% dei dipendenti della struttura)	SI	NO

GIUDIZIO FINALE	
<i>Esprimere un giudizio descrittivo che rappresenti la ponderazione di tutte le aree della performance nel periodo.</i>	

DATA VALUTAZIONE _____ / _____ / _____	IL VALUTATORE Dott. _____
--	---------------------------

NOTIFICAZIONE
Il valutato per <b>presa visione</b> e per eventuali osservazioni da riportare in calce:
DATA _____ / _____ / _____
Dott. _____

Allegati ed eventuali osservazioni del valutato:

Inviato all'Organismo di Valutazione il _____ / _____ / _____
---

## Scheda Valutazione delle Performance 2019 Area Comparto

Unità Operativa:

Dipartimento:

Direttore / Responsabile:

Cognome e Nome del Dipendente:

Periodo di riferimento: anno 2019

Area Competenze e Comportamenti Generali	Peso	Punti 0 / 10
Indica la partecipazione attiva allo sviluppo e al miglioramento della programmazione delle attività dell'unità operativa cui il dipendente è assegnato.	10%	
Indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel concreto agire del proprio ruolo.	10%	
Indica la qualità delle competenze tecnico-specifiche agite in relazione alle attività di servizio.	10%	
Indica il grado di programmare ed organizzare in modo appropriato le proprie attività nel rispetto dei tempi, delle regole condivise e degli impegni assunti.	10%	
Indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste di gestione delle emergenze (cambi turni, sostituzioni, modifica dei compiti).	10%	
Indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni dei clienti.	10%	
Indica il grado di partecipazione attiva al miglioramento delle proprie competenze partecipando a master, corsi di perfezionamento, corsi di aggiornamento, eventi ECM, ecc.	10%	
<b>Punteggio Area Competenze e Comportamenti Generali</b>	<b>70%</b>	

Area Risultati	Peso	Punti 0 / 20
Contributo alla performance organizzativa della struttura.	20%	
Area Risultati	Peso	Punti 0 / 10
Raggiungimento obiettivi individuali. *	10%	
<b>Punteggio Area Risultati *</b>	<b>30%</b>	

\* Qualora non siano presenti obiettivi individuali, il punteggio totale è riferito al contributo fornito dal dipendente alla Performance Organizzativa della struttura che nella fattispecie assumendo un peso del 30% consente un punteggio da 0 a 30.

TOTALI	Peso	Punti
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>100%</b>	

Proposta di incremento del premio individuale (riservato al 30% dei dipendenti della struttura)	SI	NO
---	----	----

**GIUDIZIO FINALE**

Esprimere un giudizio descrittivo che rappresenti la ponderazione di tutte le aree della performance nel periodo.

DATA VALUTAZIONE \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

IL VALUTATORE Dott. \_\_\_\_\_

**NOTIFICAZIONE**

Il valutato per **presa visione** e per eventuali osservazioni da riportare in calce:

DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

Allegati ed eventuali osservazioni del valutato:

N°5 Scheda Valutazione Performance individuale Direttore Dipartimento

Unità Operativa:

Dipartimento:

Direttore / Responsabile: Dott.

Cognome e Nome del Dirigente:

Periodo di riferimento: anno 2018

Performance Organizzativa Struttura anno 2018: \_\_\_\_\_ %

**Area Capacità Manageriali**

	Peso	Punti 0 / 10
Capacità di negoziare il budget del Dipartimento con la Direzione Strategica -	10%	
Capacità dimostrata nella gestione del budget da assegnare alle varie strutture del Dipartimento, formalmente ed effettivamente assegnato e finalizzato alla ottimizzazione della performance organizzativa individuata come rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse utilizzate.	10%	
Capacità di agire costantemente in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto delle priorità, dei vincoli, e delle compatibilità aziendali. Capacità del ruolo che le politiche aziendali esercitano rispetto alle sue decisioni, assicurandone la corretta implementazione.	10%	
Capacità di anticipare e risolvere i problemi relativi alla propria area di influenza organizzativa in rapporto alle criticità generali, in modo da affiancare la direzione generale nella risoluzione delle stesse.	10%	
<b>Punteggio Area Capacità Manageriali</b>	<b>40%</b>	

**Area Orientamento all'Innovazione**

	Peso	Punti 0 / 5
E' aggiornato sulle modifiche normative, sulle direttive regionali e sulle attività di altre Aziende nel settore di propria competenza. Favorisce interventi di rete finalizzati ad un migliore raggiungimento dei risultati.	5%	
Dimostrare capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali, curando gli adeguati processi formativi.	5%	
Valorizza le competenze individuali dei collaboratori e contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione ed altre politiche aziendali.	5%	
<b>Punteggio Area Orientamento all'Innovazione</b>	<b>15%</b>	

**Area Comportamenti Aziendali**

	Peso	Punti 0 / 5
Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un' equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	5%	
Rispetta le procedure e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, promuovendo la qualità dei servizi.	5%	
Trasmette con efficacia e regolarità a tutto il personale afferente al Dipartimento le informazioni riguardanti le linee guida aziendali, i programmi e gli obiettivi, ed in generale tutte quelle sulla vita aziendale.	5%	
<b>Punteggio Area Comportamenti Aziendali</b>	<b>15%</b>	

Area Risultati	Peso	Punti 0 / 20
Contributo alla performance organizzativa del Dipartimento.	20%	
Area Risultati	Peso	Punti 0 / 10
Raggiungimento obiettivi individuali.	10%	
<b>* Punteggio Area Risultati</b>	<b>30%</b>	
* Qualora non siano presenti obiettivi individuali, il punteggio di cui al punto s'intende riferito agli obiettivi di struttura per un peso corrispondente alla sommatoria dei due fattori di valutazione.		
TOTALI	Peso	Punti
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>100%</b>	
GIUDIZIO FINALE		
<i>Esprimere un giudizio descrittivo che rappresenti la ponderazione di tutte le aree della performance nel periodo.</i>		
DATA VALUTAZIONE ____/____/____	IL VALUTATORE Dott.	
NOTIFICAZIONE		
Il valutato per presa visione e per eventuali osservazioni da riportare in calce: DATA ____/____/____	Dott.	
Allegati ed eventuali osservazioni del valutato:		
Inviato all'Organismo di Valutazione il ____/____/____		