

Allegato A
punto 2)

Verbale NVA
del 06.04.2011



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO 2011

(modifiche approvate nella seduta NVA del 06.04.2011)



INDICE

1. INTRODUZIONE	1
1.1 Riferimenti normativi	1
1.2 Responsabilità della valutazione	3
2. STRUTTURA DEL SISTEMA	4
2.1 Principi Generali	4
2.2 Finalità del Sistema	5
2.3 Modalità di misurazione del sistema	5
2.4 Modalità di valutazione del personale	7
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
3.1 Progetto CAF-Università	8
3.1.1 <i>Struttura del modello CAF-Università</i>	8
3.1.2 <i>Il processo di autovalutazione</i>	9
3.1.3 <i>Il Laboratorio CAF-Università</i>	10
3.2 Indicatori della performance organizzativa	10
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
4.1 Fattori di valutazione della performance individuale	13
4.1.1 <i>Valutazione dei Dirigenti</i>	15
4.1.2 <i>Valutazione del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità</i>	16
4.1.3 <i>Valutazione del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità</i>	17
4.2 Modello della scheda di valutazione	18
5. LE FASI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	19
5.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	19
5.2 Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione	19
5.3 Trasferimento di personale in corso d'anno	20
6. MERITO E PREMIALITA'	21
6.1 Compilazione delle graduatorie	21
6.2 Bonus annuale delle eccellenze	21
6.3 Premio annuale per l'innovazione	22
7. LE MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	22
8. LE MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	23
9. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	23
APPENDICE	24
ALLEGATO 1 Modello della scheda di valutazione	25

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE DELL'UNIVERSITA' DI PERUGIA

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare l'Università degli Studi di Perugia di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento pone quale obiettivo principale il miglioramento costante dell'organizzazione Università e delle persone che vi lavorano.

1.1 Riferimenti normativi

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, come modificato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, contempla un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti e del restante personale, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'art. 1, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, fermo quanto previsto dall'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In base a tale disposizione, dunque, le disposizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, si applicano al solo personale contrattualizzato.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui:

“Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'art.5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”.

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che:

"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, sul medesimo sistema di valutazione della performance, specifica che:

"La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;*
- b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;*
- c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli art. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto".*

L'art. 9, secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che:

"La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".*

L'art. 14, comma 4, lett. a) del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che:

"I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]".

L'art. 79 del CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che il finanziamento del trattamento accessorio è *"in stretta correlazione con il*

raggiungimento di obiettivi qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza".

L'art. 2 del CCNL relativo al personale del comparto università, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 12 marzo 2009, ha stabilito, in particolare, che *"Nell'ottica di proseguire il processo di innovazione e di miglioramento dell'organizzazione e dell'attività, le Amministrazioni, ispirano la propria azione a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dei risultati che intendono conseguire."*, e ancora *"le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire il miglioramento qualitativo dell'attività e dell'efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse, con particolare riguardo: a) alla qualità dell'offerta formativa e della ricerca scientifica; b) alla qualità ed efficacia delle sedi didattiche"*.

L'art. 2, comma 32, della legge finanziaria 2009, ha disposto che *"a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa"*.

1.2 Responsabilità della valutazione

Secondo quanto espressamente indicato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'Organo di indirizzo Politico-Amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), i dirigenti.

La delibera CIVIT n.9/2010 chiarisce che per le Università l'attività dell'organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) è svolta dal Nucleo di Valutazione ai sensi della legge n. 537/1993.

La delibera CIVIT n.123/2010 fornisce elementi interpretativi in tema di valutazione della dirigenza.

La valutazione del Direttore Amministrativo è affidata al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella funzione di Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, sentito il Direttore Amministrativo, formula le proposte di valutazione dei dirigenti al Consiglio di Amministrazione al quale è affidata la valutazione definitiva.

La valutazione del personale tecnico-amministrativo operante nell'amministrazione centrale, è affidata ai Dirigenti previa proposta del responsabile dell'unità organizzativa ove il dipendente presta servizio.

La valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alle strutture periferiche autonome, è affidata al Direttore Amministrativo su proposta, motivata, del Direttore/Preside della struttura in questione.

La valutazione del personale docente e ricercatore è effettuata sulla base degli indicatori previsti all'interno del modello CAF-Università illustrato in seguito, come elemento della valutazione della performance organizzativa della struttura nel suo complesso. Questa scelta è dettata dal fatto che il personale docente e ricercatore non è destinatario di indennità accessorie collegate al merito, e anche dalla necessità di considerare gli atti che perverranno dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

2. STRUTTURA DEL SISTEMA

2.1 Principi Generali

Come delineato da numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Università), i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- *valorizzazione del merito, dell' impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;*
- *migliore qualità complessiva dei servizi forniti;*
- *migliore impiego delle risorse umane;*
- *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

2.2 Finalità del Sistema

Le finalità da perseguire, previste dalla normativa sopra descritta, sono sintetizzabili nel:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2.3 Modalità di misurazione del sistema

Ai sensi del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nonché della delibera n.89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), la *performance* rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) 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.

Ai sensi dell'art. 8, la misurazione della **performance organizzativa** si pone molteplici finalità:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la 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;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo 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;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della **performance individuale dei dirigenti** è collegata:

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

La misurazione della **performance individuale del personale tecnico-amministrativo** è invece collegata:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

2.4. Modalità di valutazione del personale

Il sistema di valutazione del personale dell'Università degli Studi di Perugia si applica ai dirigenti ed al personale dipendente inquadrato nelle tipologie di cui all'articolo 78 del CCNL Comparto Università 2006-2009.

In linea di principio, per il personale cui sia stata affidata la responsabilità di una unità organizzativa, la valutazione sarà effettuata sia sui risultati, sia sulle prestazioni; mentre, per il personale cui non sia stata affidata la responsabilità di una unità organizzativa, la valutazione sarà basata principalmente sulle prestazioni effettuate.

Più in particolare:

- a. la valutazione dei dirigenti dovrà basarsi essenzialmente sui risultati conseguiti, soprattutto in relazione agli obiettivi attribuiti nel Piano della performance con un peso relativo non inferiore all' **80%**, e solo marginalmente sulle prestazioni;
- b. la valutazione del personale appartenente alla categoria EP, nonché, del personale appartenente alle categorie D e C al quale siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, dovrà tener conto sia dei risultati conseguiti, con un peso relativo non inferiore al **60%** (40% categorie D e C), sia delle prestazioni;
- c. la valutazione del personale appartenente alle categorie B, C e D, al quale non siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, dovrà tener conto dei risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza, con un peso relativo non inferiore al **20%**, e sarà condotta sulla base delle prestazioni effettuate e alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa stessa.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa si recepisce il modello adottato dal Progetto CRUI "CAF-Università", pur nei limiti di coerenza rispetto alle indicazioni che perverranno dall' Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

3.1 Progetto CAF-Università - COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

"MIGLIORARE UN'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITARIA ATTRAVERSO L'AUTOVALUTAZIONE"

La Fondazione CRUI, il Dipartimento Funzione Pubblica e il MIUR, con il supporto del Centro risorse nazionale CAF (CRCAF), hanno elaborato il documento CAF-Università, nel quale il Common Assessment Framework (CAF) è stato adattato alle Organizzazioni Universitarie mantenendone la struttura di base, nella forma elaborata dall'Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA).

Tale modello di Total Quality Management (TQM) assiste le organizzazioni del settore pubblico nell'uso delle tecniche di gestione della qualità, finalizzato al miglioramento della performance, col fine di rendere tali sistemi più efficaci.

3.1.1 Struttura del modello CAF-Università

Il progetto di AUTOVALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE dell'Università è suddiviso in 9 criteri che definiscono gli aspetti principali oggetto di analisi.

I primi 5 criteri, chiamati **Fattori abilitanti**, descrivono oltre alle iniziative e alle attività dell'organizzazione, anche l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. I fattori abilitanti si riferiscono a:

1. leadership;
2. politiche e strategie;
3. personale;
4. partnership e risorse;
5. processi;

gli altri 4 criteri, chiamati **Risultati**, misurano e valutano gli esiti ottenuti tramite l'applicazione degli approcci (rapporto di causa-effetto), in riferimento a:

6. utente;
7. personale;
8. società;
9. performance chiave.

Ogni criterio è suddiviso in sottocriteri che, con pesi differenti, identificano le

principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta una organizzazione.

Le varie parti del modello sono strettamente interconnesse generando un "Ciclo PDCA" (Plan-Do-Check-Act). Il ciclo PDCA è un modo per razionalizzare la gestione dell'organizzazione, attraverso la definizione della sequenza ottimale delle attività:

- chiara definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, partendo dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono;
- esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi, monitorata dagli opportuni indicatori;
- verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione, a fronte dei riferimenti assunti (obiettivi, confronti con gli altri, trend);
- adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance.

3.1.2 Il processo di autovalutazione

L'autovalutazione è un'analisi esauriente, sistematica e periodica, condotta all'interno dell'organizzazione, delle attività e dei risultati dell'organizzazione per individuare i propri punti di forza e di debolezza e trova, quindi, il suo compimento se ad essa seguono azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo. La finalità strategica dell'autovalutazione è il conseguimento dell'eccellenza dei risultati, confermata dalla soddisfazione degli utenti e di tutti i portatori di interessi (*stakeholder*).

L'autovalutazione deve diventare un processo vero e proprio, ripetuto sistematicamente nel tempo, esteso a tutte le aree e le persone dell'organizzazione e direttamente correlato con il processo di definizione delle strategie e dei piani.

Il Processo di Autovalutazione è articolato nelle seguenti fasi principali:

- a. **La Pianificazione** (Impegno della direzione; Organizzazione dell'autovalutazione; Comunicazione);
- b. **La Conduzione del processo di autovalutazione** (L'autovalutazione dei fattori abilitanti; La raccolta e la valutazione dei risultati di performance; La relazione di autovalutazione);
- c. **Il Miglioramento** (Scelta delle priorità; Progetti di miglioramento; Monitoraggio).

Il modello CAF-Università definisce i criteri, gli indicatori e il processo di funzionamento alla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

3.1.3 Il Laboratorio CAF-Università

Per la gestione del progetto è stata costituita una cabina di regia alla quale partecipano rappresentanti delle diverse parti interessate, con il compito di coordinare le attività di un Laboratorio CAF-Università che ha la finalità di testare e validare la personalizzazione del modello sviluppata da un gruppo di lavoro attivato nel 2009 presso la Fondazione CRUI.

Il laboratorio si avvale del percorso metodologico e di supporto alle amministrazioni partecipanti messo a punto dal CRCAF e già sperimentato a livello nazionale per la definizione del CAF-Giustizia.

Le università che aderiscono al laboratorio hanno l'opportunità di approfondire la conoscenza del modello CAF e apprendere la metodologia e il processo di autovalutazione e di progettazione del miglioramento attraverso un percorso guidato di applicazione del CAF-Università.

Le attività del laboratorio prevedono:

- l'analisi del modello CAF personalizzato e la definizione dei materiali di supporto;
- il supporto tecnico all'applicazione del CAF personalizzato alle strutture delle Università partecipanti (Amministrazione Centrale, Settori dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e altre strutture periferiche);
- l'elaborazione, da parte delle strutture universitarie partecipanti, di un rapporto di autovalutazione, corredato da un'analisi e da una lettura critica dei risultati emersi;
- l'elaborazione di indicatori specifici, a integrazione del modello, da utilizzare per le attività di misurazione e il benchmarking;
- la definitiva messa a punto del CAF-Università sulla base delle indicazioni raccolte in sede di laboratorio e dei risultati della sperimentazione.

3.2 Indicatori della performance organizzativa

Il Piano della Performance individua gli obiettivi assegnati ai Dirigenti e i relativi indicatori. La valutazione del Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'Organo Politico-amm.vo ai Dirigenti potrà essere eseguita tramite un confronto tra obiettivi assegnati e obiettivi raggiunti, anche in considerazione degli eventi intercorsi e dello stato di realizzazione nel caso di obiettivi parzialmente raggiunti.

In particolare:

- percentuale di realizzazione completa (rapporto tra obiettivi raggiunti e obiettivi assegnati);
- percentuale di realizzazione parziale (rapporto tra obiettivi parzialmente raggiunti e obiettivi assegnati);
- valutazione degli interventi aggiuntivi necessari (adottati e da adottare).

Una possibile corrispondenza tra indicatori di risultato e punteggi è presentata in categorie di giudizi definiti con grado "parziale o completo" (vedi Tabella 1).

Tabella 1 - Modalità di attribuzione del punteggio centesimale - **TIPOLOGIA A**

GIUDIZIO	INDICATORI (Obiettivi assegnati al Dirigente)
PARZIALE (0 - 80)	Bassa percentuale di realizzazione completa Elevata percentuale di realizzazione parziale Molti interventi aggiuntivi da adottare
COMPLETO (81 - 100)	Elevata percentuale di realizzazione completa Bassa percentuale di realizzazione parziale Pochi interventi aggiuntivi adottati

Dal Rapporto di Autovalutazione sono stati selezionati alcuni tra gli indicatori del Criterio n.7 - "Risultati relativi al personale", che potranno concorrere all'attribuzione del punteggio in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura, in particolare:

- soddisfazione del personale (tasso di assenteismo);
- contributo individuale alla performance organizzativa (tasso di presenteismo);
- grado di mobilità (percentuale del personale trasferito);
- presenza ed estensione della formazione (percentuale di personale formato);
- riconoscimenti individuali e di gruppo (numero di personale interessato da incentivazioni legate alla produttività individuale e collettiva).

A titolo esemplificativo nella tabella seguente (vedi Tabella 2) si riporta una possibile corrispondenza tra indicatori di risultato e punteggi, in categorie di giudizi definiti con grado "basso, medio o alto".

Tabella 2 - Modalità di attribuzione del punteggio centesimale - **TIPOLOGIA B**

GIUDIZIO	INDICATORI (Risultati relativi al personale della struttura)
BASSO (0 - 35)	<p>Scarsa soddisfazione del personale</p> <p>Scarso contributo individuale alla performance organizzativa</p> <p>Inadeguato grado di mobilità</p> <p>Scarsa presenza ed estensione della formazione</p> <p>Assenza di riconoscimenti individuali e di gruppo</p>
MEDIO (36 - 75)	<p>Adeguate soddisfazione del personale</p> <p>Adeguate contributo individuale alla performance organizzativa</p> <p>Adeguate grado di mobilità ma migliorabile</p> <p>Adeguate presenza ed estensione della formazione</p> <p>Presenza di riconoscimenti individuali e di gruppo</p>
ALTO (76 - 100)	<p>Elevata soddisfazione del personale</p> <p>Elevato contributo individuale alla performance organizzativa</p> <p>Adeguate grado di mobilità</p> <p>Elevata presenza ed estensione della formazione</p> <p>Elevata presenza di riconoscimenti individuali e di gruppo</p>

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La valutazione è effettuata attraverso una **scheda unica** che dovrà indicare i risultati degli obiettivi raggiunti dalla struttura di appartenenza, nonché gli elementi per la valutazione individuale, anche in riferimento al valore aggiunto apportato

all'innovazione ed alla soluzione dei problemi. La scheda di valutazione sarà accompagnata da due brevi relazioni, una del responsabile che propone la valutazione e una del dipendente da valutare, contenenti osservazioni in merito alle specifiche attività svolte oggetto della valutazione.

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- attribuzione di un punteggio in riferimento alla performance individuale nel contesto organizzativo;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

4.1 Fattori di valutazione e indicatori della performance individuale

Relativamente al fattore di realizzazione degli obiettivi collettivi, il punteggio viene calcolato in funzione del grado di realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e assegnato in eguale misura a tutti i dipendenti della struttura medesima.

La valutazione del fattore relativo alla qualità dell'apporto individuale, viene effettuata attribuendo un punteggio per ciascuno dei relativi parametri con riferimento al peso preventivamente attribuito. Nella formulazione della valutazione i dirigenti possono avvalersi del giudizio del diretto responsabile del dipendente e delle considerazioni del dipendente stesso.

Il punteggio ottenuto su tali fattori determina l'attribuzione della fascia di merito.

Per ciascun parametro da valutare è necessario prevedere preliminarmente ed in modo trasparente una modalità di attribuzione del punteggio centesimale, in riferimento a specifici indicatori. A titolo esemplificativo nella tabella seguente (vedi Tabella 3) si riporta una possibile corrispondenza, tra risultati/prestazioni/interventi e punteggi, in categorie di giudizi definiti *"inadeguati, migliorabili, adeguati, buoni o eccellenti"*.

Tabella 3 - Modalità di attribuzione del punteggio centesimale - **TIPOLOGIA C**

GIUDIZIO	INDICATORI (Prestazioni/Risultati/Interventi)
INADEGUATO (0 - 25)	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
MIGLIORABILE (26 - 50)	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
ADEGUATO (51 - 70)	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.
BUONO (71 - 90)	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti. Assenza di difetti o lacune.
ECCELLENTE (91 - 100)	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.

La significativa differenziazione dei giudizi sulle prestazioni dei propri collaboratori rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione. La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della prestazione lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali della dirigenza. Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una struttura organizzativa è strettamente collegata anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

4.1.1 Valutazione dei Dirigenti

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione dei Dirigenti e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella seguente tabella:

Fattori di Valutazione	Parametri	GIUDIZIO	Punti Assegnati	Peso attribuito
Grado di realizzazione degli obiettivi	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'Organo Politico-amm.vo (Fonte: Relazione della Performance)	Tipologia A	(0 - 100)	80
	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (Fonte: Relazione sulla Performance)	Tipologia B	(0 - 100)	
Qualità dell'apporto individuale	Capacità di innovazione e soluzione di problemi	Tipologia C	(0 - 100)	20
	Competenze professionali e manageriali dimostrate nell'esercizio dell'attività	Tipologia C	(0 - 100)	
	Correttezza amministrativa degli atti	Tipologia C	(0 - 100)	
	Capacità di valorizzare i collaboratori assegnati e di valutarli coerentemente	Tipologia C	(0 - 100)	
Punteggio Totale				100

Legenda: Giudizi da assegnare in riferimento al punteggio

Tipologia A		Tipologia B		Tipologia C	
Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio
PARZIALE	(0 - 80)	BASSO	(0 - 35)	INADEGUATO	(0 - 25)
COMPLETO	(81 - 100)	MEDIO	(36 - 75)	MIGLIORABILE	(26 - 50)
		ALTO	(76 - 100)	ADEGUATO	(51 - 70)
				BUONO	(71 - 90)
				ECCELLENTE	(91 - 100)

4.1.2 Valutazione del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella seguente tabella:

Fattori di Valutazione	Parametri	Giudizio	Punti Assegnati	Peso attribuito (EP)	Peso attribuito (D e C)
Grado di realizzazione degli obiettivi collettivi	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (Fonte: Relazione sulla Performance)	Tipologia B	(0 - 100)	60	40
Qualità dell'apporto individuale	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi	Tipologia c	(0 - 100)	40	60
	Contributo dato alla soluzione dei problemi anche attraverso l'innovazione delle attività	Tipologia c	(0 - 100)		
	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento dell'attività assegnate	Tipologia c	(0 - 100)		
	Correttezza amministrativa degli atti	Tipologia c	(0 - 100)		
	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	Tipologia c	(0 - 100)		
Punteggio Totale				100	100

Legenda: Giudizi da assegnare in riferimento al punteggio

Tipologia A		Tipologia B		Tipologia C	
Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio
PARZIALE	(0 - 80)	BASSO	(0 - 35)	INADEGUATO	(0 - 25)
COMPLETO	(81 - 100)	MEDIO	(36 - 75)	MIGLIORABILE	(26 - 50)
		ALTO	(76 - 100)	ADEGUATO	(51 - 70)
				BUONO	(71 - 90)
				ECCELLENTE	(91 - 100)

4.1.3 Valutazione del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella seguente tabella:

Fattori di Valutazione	Parametri	Giudizio	Punti Assegnati	Peso attribuito
Grado di realizzazione degli obiettivi collettivi	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (Fonte: Relazione sulla Performance)	Tipologia B	(0 - 100)	20
Qualità dell'apporto individuale	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi	Tipologia c	(0 - 100)	80
	Contributo dato alla soluzione dei problemi anche attraverso l'innovazione delle attività	Tipologia c	(0 - 100)	
	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento dell'attività assegnate	Tipologia c	(0 - 100)	
	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	Tipologia c	(0 - 100)	
Punteggio Totale				100

Legenda: Giudizi da assegnare in riferimento al punteggio

Tipologia A		Tipologia B		Tipologia C	
Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio	Giudizio	Punteggio
PARZIALE	(0 - 80)	BASSO	(0 - 35)	INADEGUATO	(0 - 25)
COMPLETO	(81 - 100)	MEDIO	(36 - 75)	MIGLIORABILE	(26 - 50)
		ALTO	(76 - 100)	ADEGUATO	(51 - 70)
				BUONO	(71 - 90)
				ECCELLENTE	(91 - 100)

4.2 Modello Scheda di Valutazione

La scheda di valutazione deve essere integralmente compilata e deve contenere i seguenti elementi:

- un punteggio in centesimi e un giudizio per ogni parametro di valutazione;
- la totalizzazione espressa in centesimi della valutazione complessiva, ottenuta dall'applicazione dei pesi;
- il posizionamento del risultato totale tra le fasce di merito previste;
- le indicazioni per il miglioramento della prestazione individuale date del responsabile che propone la valutazione;
- le considerazioni del valutato sulle attività svolte oggetto di valutazione;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

A titolo di esempio si presenta un possibile modello della Scheda di Valutazione con l'indicazione delle modalità di calcolo dei punteggi utili alla realizzazione di un software ad hoc (vedi ALLEGATO 1).

5. LE FASI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, Dirigenti e Direttori/Presidi, effettuano almeno una volta l'anno il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti, acquisendo le informazioni necessarie alla valutazione della performance.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

Contestualmente, sarà promosso un confronto fra Organi Accademici competenti (Rettore e Consiglio di Amministrazione) e Direttore Amministrativo, Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzative per monitorare l'andamento degli obiettivi, individuando le cause degli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, al fine di un eventuale riallineamento degli obiettivi stessi in modo da renderli realizzabili nell'anno di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

5.2 Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

A conclusione del monitoraggio di fine anno, **entro il 31 gennaio**, deve essere conclusa la procedura di valutazione, con l'attribuzione del punteggio finale al valutato. Entro la stessa data deve essere formalmente comunicato il risultato ai valutati e alla Direzione Amministrativa.

Entro il 15 febbraio, il soggetto valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione.

Entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta, il valutatore di revisione (Direttore Amministrativo o Nucleo di Valutazione, in caso di incompatibilità) dopo aver ascoltato separatamente i soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

Entro il 10 marzo, in entrambi i casi, il valutatore di revisione dà formale comunicazione delle decisioni prese, ai soggetti coinvolti e alla Direzione Amministrativa.

A seguito della valutazione di revisione e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il soggetto valutato, assistito da un rappresentante sindacale o legale, può attivare la procedura di conciliazione, attraverso l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, oppure secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge 4 novembre 2010, n. 183.

5.3 Trasferimento di personale in corso d'anno

Nel corso dell'anno possono verificarsi due eventualità:

- trasferimento del valutatore: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione di ciascuna unità di personale. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale di ciascuna unità di personale, in ragione della frazione di anno in cui il dirigente uscente è stato preposto all'unità organizzativa.
- trasferimento del valutato a diversa unità organizzativa: in tal caso, entro 10 giorni dal trasferimento, il valutatore preposto all'unità organizzativa, compila la scheda di valutazione. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il valutato ha collaborato allo svolgimento delle attività dell'unità organizzativa. Al dipendente trasferito si applica il punteggio risultante dall'attività prestata nelle diverse unità organizzative, in ragione della frazione di anno in cui il dipendente è stato assegnato alle diverse unità organizzative.

6. MERITO E PREMIALITA'

6.1 Compilazione delle graduatorie

Sulla base dei risultati del sistema di valutazione, il Direttore Amministrativo, assistito dagli uffici amministrativi coinvolti, predispone entro il 30 aprile due differenti graduatorie delle valutazioni:

- Dirigenti;
- Personale tecnico-amministrativo.

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, il personale all'interno di ciascuna graduatoria è suddivisibile in fasce di merito.

La determinazione delle fasce di merito può essere oggetto di variazione, tenuto conto delle possibilità offerte dalla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 19 c. 4 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Sulla base dei punteggi ottenuti possono essere definite delle fasce di merito e conseguentemente si può ipotizzare, a titolo di esempio, una ripartizione della premialità del tipo:

- *prima fascia* punteggio da 91 a 100 (45% delle risorse);
- *seconda fascia* punteggio da 71 a 90 (40% delle risorse);
- *terza fascia* punteggio da 50 a 70 (15% delle risorse);
- *quarta fascia* punteggio da 0 a 49 (nessuna risorsa).

Può essere necessario individuare una soglia di punteggio al di sotto della quale non compete alcuna retribuzione di risultato. Una possibile soluzione potrebbe essere:

- *Dirigenti*, soglia di 81/100 con valutazione superiore a 70/100 su ogni singolo parametro di valutazione;
- *Personale tecnico-amministrativo*, soglia di 71/100 con valutazione superiore a 60/100 su ogni singolo parametro di valutazione.

6.2 Bonus annuale delle eccellenze

Il Bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è attribuito entro il 30 aprile ai dipendenti e dirigenti che si sono collocati nella fascia alta di merito e la cui prestazione si è specialmente distinta per il carattere eccezionalmente positivo, con particolare riferimento ai seguenti criteri:

- innovazione e semplificazione delle procedure;
- significativo incremento dell'efficienza dei processi, grazie alla riduzione dei costi e/o all'aumento dei servizi forniti.

Il premio annuale delle eccellenze non può essere assegnato ad un numero superiore al 5% dei dipendenti.

6.3 Premio annuale per l'innovazione

Ai sensi dell'art. 22 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è istituito un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare attribuito a ciascun dipendente per il bonus annuale di eccellenza.

Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Le procedure per la presentazione delle candidature, nonché i criteri per l'attribuzione del premio sono specificati con apposita circolare.

7. LE MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo si avvale ormai da diversi anni di sistemi informatici adatti al controllo della gestione, in aggiunta, l'adozione del modello CAF-Università garantisce la disponibilità di nuove informazioni. Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance sopra delineato consentirà l'integrazione di tutte le informazioni disponibili, collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dell'utenza con la programmazione strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

A tal fine, è in atto un continuo aggiornamento dei programmi informatici, in modo da rendere possibile lo scambio di dati e la condivisione di informazioni, sia nell'ambito accademico, sia verso piattaforme esterne.

8. LE MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il calendario delle attività di programmazione e valutazione è stato concepito in modo da tenere conto del calendario delle attività di programmazione finanziaria e di bilancio (vedi APPENDICE).

In particolare, gli indicatori contenuti all'interno del Piano della Performance di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, devono essere coerenti con quelli utilizzati nella programmazione finanziaria e di bilancio.

9. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

L'Amministrazione provvede con apposite comunicazioni a mantenere informate tutte le Organizzazioni Sindacali, in qualità di principali portatori di interessi (stakeholder), con l'impegno di darne la più ampia diffusione.

Nell'ambito della predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in un contesto di costruttivo dialogo, sono recepiti suggerimenti volti a migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa.

10. DISPOSIZIONI TRANSITORIE

Il Nucleo di Valutazione si riserva di modificare il presente documento nell'eventualità di integrazioni al Piano della Performance di Ateneo ovvero in caso di ulteriori chiarimenti normativi.

Il presente documento sarà trasmesso alla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), per la funzione di monitoraggio prevista ai sensi dell'art. 30 comma 3 del D.Lgs 150/2009.

APPENDICE – Calendario delle attività di programmazione e valutazione				
FASE	Attività da svolgere	Soggetti coinvolti	Supporto operativo	Scadenza
Piano delle performance	Individuazione indirizzi e obiettivi strategici ed operativi	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo	Direttore Amministrativo e Dirigenti	31 gennaio
	Definizione indicatori per misurazione e valutazione performance amministrazione	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo	NVA	
	Assegnazione obiettivi ai dirigenti e relativi indicatori	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo		
	Adozione del piano	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo		
	Monitoraggio	Nucleo di Valutazione di Ateneo	Ufficio di supporto al NVA	
	Predisposizione graduatorie	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo, Nucleo di Valutazione di Ateneo e Dirigenti	Ufficio di supporto al NVA	
Relazione sulle performance	Redazione	Direttore Amministrativo e Dirigenti		30 giugno
	Delibera approvazione	Organo di indirizzo Politico-Amministrativo		
	Validazione della valutazione annuale	Nucleo di Valutazione di Ateneo	Ufficio di supporto al NVA	31 luglio
Trasparenza	Comunicazione esterna	Rettore, Direttore Amministrativo		31 luglio
	Controllo delle azioni di comunicazione	Nucleo di Valutazione di Ateneo	Ufficio di supporto al NVA	
Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione	Redazione	Nucleo di Valutazione di Ateneo	Ufficio di supporto al NVA	30 settembre

Allegato 1: Modello della scheda di valutazione – Esempio Categoria EP

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Posizioni di responsabilità

Categoria

EP

Cognome _____

Nome _____

Fattori di Valutazione	Parametri	Giudizio	Punti Assegnati	Punteggio pesato
Grado di realizzazione degli obiettivi collettivi	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (Fonte: Relazione sulla Performance)	Tipologia B	(0 - 100) B1	max 60
Qualità dell'apporto individuale	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi	Tipologia c	(0 - 100) C1	max 40
	Contributo dato alla soluzione dei problemi anche attraverso l'innovazione delle attività	Tipologia c	(0 - 100) C2	
	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento dell'attività assegnate	Tipologia c	(0 - 100) C3	
	Correttezza amministrativa degli atti	Tipologia c	(0 - 100) C4	
	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	Tipologia c	(0 - 100) C5	
Punteggio Totale				100

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

Data: _____

Fascia di merito

prima

IL VALUTATO per presa visione
(firma)

IL VALUTATORE
(firma)

Allegato 1: Modello della scheda di valutazione

Modalità di calcolo dei punteggi

Il prospetto generale riferibile alla scheda di valutazione è di seguito schematizzato:

Fattori di Valutazione	Parametri	Giudizio	Punti Assegnati	Punteggio pesato
Fattore 1	Parametro A1	Tipologia A	(0 - 100) A1	(peso1) P ₁
	Parametro B1	Tipologia B	(0 - 100) B1	
Fattore 2	Parametro C1	Tipologia c	(0 - 100) C1	(peso2) P ₂
	Parametro C2	Tipologia c	(0 - 100) C2	
	
	Parametro Cn	Tipologia c	(0 - 100) Cn	
Punteggio Totale P_{tot}				(0 - 100) P_{tot}

Per ogni fattore di valutazione viene calcolato un punteggio medio, ottenuto come media aritmetica dei **punti assegnati** in centesimi (A1, B1 e C1... Cn) ai parametri collegati al fattore stesso.

$$\text{Media aritmetica Fattore 1 : } \frac{A1+B1}{2}$$

$$\text{Media aritmetica Fattore 2: } \frac{C1+...+Cn}{n}$$

I **punteggi pesati** (P1 e P2) sono ottenuti dall'applicazione dei pesi (*peso1* e *peso2*) al relativo punteggio medio.

$$P_1 = \frac{A1+B1}{2} \times \text{peso1}$$

$$P_2 = \frac{C1+...+Cn}{n} \times \text{peso2}$$

Il **punteggio totale** (P_{tot}) in centesimi è ottenuto dalla somma dei due punteggi pesati, l'attribuzione della fascia di merito è direttamente collegata a tale punteggio.

$$P_{\text{tot}} = P_1 + P_2$$

L'arrotondamento sarà effettuato solo sul punteggio totale, con le seguenti modalità:

- arrotondamento per eccesso punteggi con prima cifra decimale dopo la virgola maggiore o uguale a 5 (es. il punteggio 98,503 diventa 99);
- arrotondamento per difetto punteggi con prima cifra decimale dopo la virgola minore di 5 (es. punteggio 94,41 diventa 94).