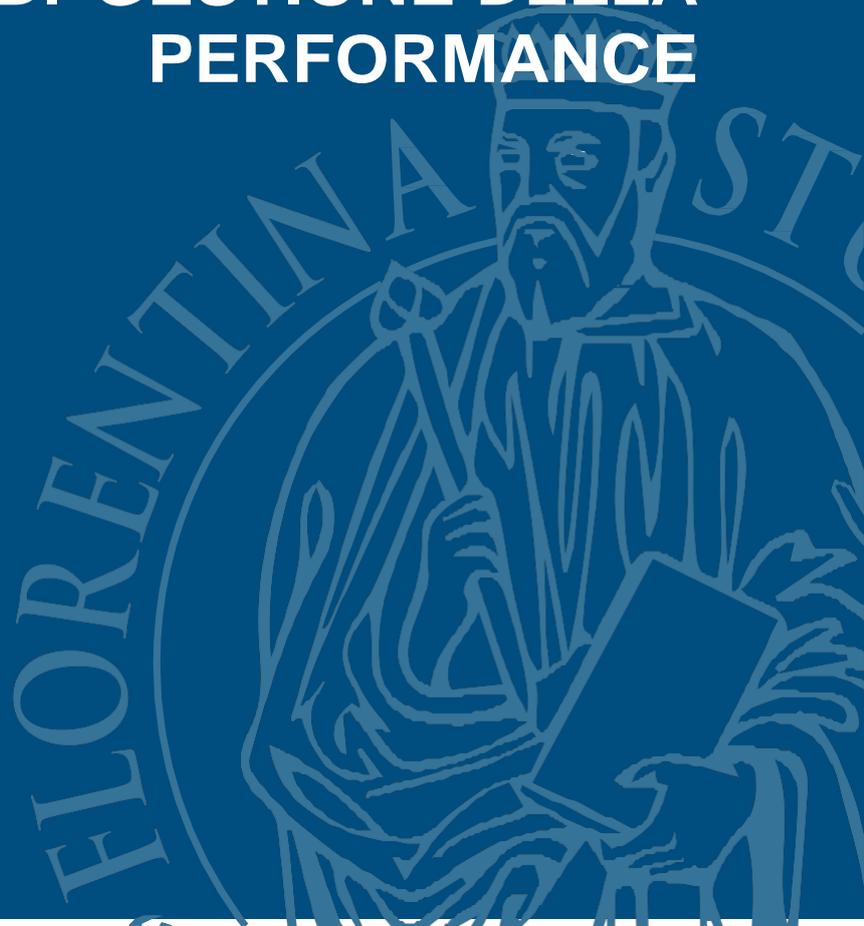




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**NUCLEO DI VALUTAZIONE
RELAZIONE ANNUALE
2021**

**VALUTAZIONE SUL
FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO E
SVILUPPO DEL SISTEMA
DI GESTIONE DELLA
PERFORMANCE**



Relazione a cura di:

Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze

Francesco Giunta (Coordinatore), Adelina Adinolfi, Mirko Brogi, Giovanna Del Gobbo, Antonella Paolini, Anna Renzi, Salvatore Romanazzi, Emanuela Stefani, Nicola Torelli

Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente

Valentina Papa (Responsabile), Chiara Brusco, Claudia Conti, Silvia Roffi, Francesca Salvi

Indice

SOMMARIO	2
1. ANALISI DEL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE	3
1.1 Le procedure di gestione del ciclo	3
1.2 La programmazione strategica di riferimento nel ciclo 2021-2023	3
1.3 Il contributo dei Dipartimenti alle performance	3
1.4 Le strategie nel Piano Integrato	4
1.5 Le performance amministrative nel Piano Integrato	4
1.6 L'approccio ciclico alla valutazione e programmazione dei nuovi obiettivi	4
1.7 La partecipazione delle strutture amministrative dell'Ateneo	5
1.8 Il sistema di controllo di gestione	5
1.9 L'ascolto dell'utenza	5
1.10 I collegamenti tra documenti di bilancio e documenti della performance	6
1.11 Il processo di budgeting	6
1.12 Il coinvolgimento degli Organi di indirizzo politico	7
1.13 La diffusione dei principi e degli obiettivi della performance	7
1.14 Il lavoro agile	7
1.15 L'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance di Ateneo	8

SOMMARIO

La **Relazione** del Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) **sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione delle performance** (prevista dall'art. 14 co. 4 lett. a del D.Lgs. 150/2009) monitora annualmente **lo stato di maturazione** e la corretta applicazione **del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Università di Firenze**.

Il Nucleo di Valutazione di fatto monitora il sistema e i risultati della gestione delle performance durante tutto l'arco dell'anno; pertanto, laddove opportuno, si farà riferimento alle considerazioni già espresse in altri documenti di valutazione, tra cui, in particolare: la omologa [sezione della Relazione Annuale 2020](#); il [parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\) 2021](#); i pareri sul [bilancio di previsione 2021](#) e [di esercizio 2020](#); la [validazione della Relazione sulle performance 2020](#); l'attestazione dell'[assolvimento degli obblighi di trasparenza](#).

Le principali fonti documentali prese in esame per l'analisi sono il SMVP 2020 e 2021, il Piano Strategico 2019-2021, il Piano Integrato 2020-2022 e 2021-2023, la Relazione sulle Performance 2020, i bilanci preventivi e consuntivi 2020. Ulteriori elementi conoscitivi provengono dai riscontri sui sistemi informativi di Ateneo (in particolare Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino – DAF, applicativo "Performance"), dagli scambi con i soggetti istituzionali (Rettore, Prorettori, Direttore Generale, Organi di Governo, Presidio Qualità), dalle audizioni dei Corsi di Studio e dei Dirigenti.

Esaminando l'impianto complessivo del sistema e concentrandosi sui principali elementi di novità introdotti negli ultimi due cicli, emerge il **progressivo, continuo affinamento del sistema**; di seguito si presenta un riepilogo schematico dei principali aspetti positivi e delle possibili aree di miglioramento.

Processi di gestione del ciclo delle performance

Integrazione con le strategie e con il ciclo economico-finanziario

Partecipazione dei portatori di interesse

Figura 1 - Aspetti salienti del sistema di gestione delle performance

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
<ul style="list-style-type: none">❖ Integrazione tra strategie, performance e ciclo di bilancio❖ Tempistiche, procedure e strumenti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione❖ Partecipazione alla performance di tutte le strutture e di tutto il personale dell'Ateneo❖ Coinvolgimento dei portatori di interesse nella pianificazione e nella valutazione degli interventi	<ul style="list-style-type: none">❖ Dimensioni di valutazione della performance di struttura❖ Valorizzazione del rapporto efficacia/efficienza attraverso l'integrazione in chiave valutativa degli standard di qualità attesi e dell'utilizzo dei risultati della contabilità analitica❖ Potenziamento dell'integrazione con il sistema di AQ della didattica e della ricerca, anche attraverso la pianificazione bottom-up delle azioni da parte dei Dipartimenti e delle Scuole

1. ANALISI DEL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE

La Relazione 2021 si concentra sinteticamente sugli aspetti più rilevanti del sistema di gestione delle performance, rispondendo ai 15 punti di attenzione indicati dalle Linee Guida ANVUR 2021, con particolare riguardo alle evoluzioni avvenute nei cicli 2020 e 2021, tenendo conto anche delle condizioni straordinarie e dei cambiamenti indotti dall'emergenza sanitaria legata al COVID-19.

La programmazione e la rendicontazione delle performance organizzative appaiono ancorate al quadro strategico di riferimento, in cui le aree centrali e i Dipartimenti sono ugualmente coinvolti. Da questa articolazione è evidente lo sforzo dell'Ateneo di tenere allineate le performance istituzionali, organizzative ed economico-finanziarie.

1.1 Le procedure di gestione del ciclo

Le procedure di **pianificazione, monitoraggio e rendicontazione** risultano **consolidate e adeguatamente flessibili al variare delle condizioni di contesto**. Inoltre, **sono rispettate le tempistiche** previste dalla normativa e dal SMVP di Ateneo. Infatti:

- ❖ il SMVP 2021 (corredato dal parere del Nucleo di Valutazione/OIV) e il Piano Integrato della performance 2021-2023 (comprensivo degli obiettivi di performance organizzativa e di funzione individuali) sono stati approvati entro i termini di legge (rispettivamente nelle sedute del Consiglio di Amministrazione del 23 dicembre 2020 e del 29 gennaio 2021) e tempestivamente pubblicati nel sito web di Ateneo (<https://www.unifi.it/vp-9673-performance.html>);
- ❖ nel monitoraggio intermedio del Piano (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio) sono verificati lo stato di attuazione degli obiettivi e la loro eventuale rimodulazione a fronte di nuove priorità o di eventi non prevedibili (come avvenuto, ad esempio, nel ciclo 2020 con l'avvento dell'emergenza da COVID-19 - cfr. [Relazione NuV 2020](#));
- ❖ la Relazione sulle Performance 2020 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 maggio 2021 corredata del parere di validazione del Nucleo di Valutazione.

1.2 La programmazione strategica di riferimento nel ciclo 2021-2023

Nel 2021 si **affievoliscono i presupposti strategici di riferimento** dei Piani Integrati precedenti e si avvia un **nuovo ciclo di programmazione**, particolarmente **incentrato sulla digitalizzazione dei servizi e lo sviluppo organizzativo** a supporto dei cambiamenti in atto nella Pubblica Amministrazione.

Nella programmazione del ciclo 2021-2023, con la conclusione dell'attuale mandato rettorale, **si esaurisce anche l'impulso diretto del Piano Strategico 2019-2021**. Sebbene l'amministrazione avesse già abbandonato il *cascading* diretto dagli obiettivi strategici nella programmazione degli obiettivi di performance organizzativa, tuttavia il Piano Strategico e gli altri atti generali di programmazione dell'Ateneo hanno sempre dichiaratamente costituito una fonte primaria di ispirazione degli obiettivi di performance organizzativa definiti nel Piano Integrato, documentata nell'analisi di contesto delle linee di performance (cfr. punto 4).

1.3 Il contributo dei Dipartimenti alle performance

Dal 2019 i Dipartimenti sono stati ufficialmente chiamati a tradurre gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo in **obiettivi strategici dipartimentali**, di matrice e responsabilità politica, esplicitando azioni, indicatori, target e risorse associate. Tali obiettivi, precedentemente pubblicati come annesso al Piano Strategico, **nel 2021 compaiono nelle Relazioni Annuali dei Dipartimenti redatte nell'ambito del sistema AVA**.

Parallelamente, come già nei Piani Integrati precedenti, la **componente amministrativa dei Dipartimenti**, da un lato, supporta le strategie dipartimentali, dall'altro, **formula e realizza specifiche azioni di performance di struttura, individuate autonomamente**, ma sempre seguendo le indicazioni di carattere generale fornite a livello centrale dall'amministrazione e misurate attraverso la verifica dello stato di avanzamento dei progetti e dei risultati delle indagini di *customer satisfaction*.

La centralità dei Dipartimenti rispetto alle missioni di Ateneo suggerisce una **evoluzione del SMVP, orientato maggiormente verso una definizione bottom-up delle strategie di Ateneo** e caratterizzato da un più evidente collegamento degli obiettivi amministrativi con i processi dell'AVA.

1.4 Le strategie nel Piano Integrato

Le linee di performance organizzativa rappresentano **gli obiettivi fondamentali dell'amministrazione a sostegno delle missioni dell'Ateneo** e sono variamente collegate agli obiettivi strategici. Esse presuppongono l'attivazione di risorse complesse e coordinate, che richiedono la collaborazione di una pluralità di competenze e strutture, laddove gli specifici obiettivi di queste ultime esprimono necessità più localizzate.

In questo quadro, si rileva che:

- ❖ nel Piano 2020-2022, erano previste **7 linee di performance organizzativa**, ognuna articolata in una serie di azioni, indicatori e target pluriennali, connesse agli ambiti individuati nel Piano strategico d'Ateneo 2019-2021 e trasversalmente deputate al supporto delle missioni dell'Ateneo;
- ❖ nel Piano 2021-2023, in parte condizionato dagli eventi legati alla pandemia e dagli impulsi esterni al rinnovamento delle pubbliche amministrazioni, **la performance organizzativa è strutturata su due assi principali**, meno direttamente legati agli obiettivi strategici, ma sempre connotati da una diffusa trasversalità degli interventi: consolidamento del Lavoro Agile quale strumento di cambiamento organizzativo; avanzamento dei programmi di digitalizzazione. Una linea residuale ripropone quelle azioni, già programmate nei cicli precedenti con valenza pluriennale, che ancora mantengono validità. Anche in questa evoluzione gli obiettivi di performance organizzativa si articolano in azioni, indicatori e target pluriennali.

1.5 Le performance amministrative nel Piano Integrato

Tutti gli obiettivi riguardano specificatamente il **supporto amministrativo e gestionale alle missioni dell'Ateneo** e sono opportunamente definiti in modo da **distinguere l'ambito di responsabilità gestionale da quello politico/accademico**.

Vi sono, poi, alcuni obiettivi espressamente rivolti alla gestione delle risorse, in particolare spazi e personale. Nel Piano Integrato 2020-22, la linea della "Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo" è omologa a un obiettivo del Piano Strategico, mentre, nel Piano Integrato 2021-23, due delle tre linee sono espressamente dedicate allo sviluppo amministrativo e gestionale.

La **linea dedicata al "cambiamento organizzativo"** prevede al suo interno due obiettivi: innovazione tecnologica; innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo. La **linea rivolta alla "digitalizzazione"** è articolata in 4 obiettivi: semplificazione dei processi per la trasformazione digitale; sviluppo di strumenti assistenza remota; consolidamento della sicurezza informatica; sviluppo della didattica innovativa. Il Piano 2021-2023 contiene inoltre il POLA (Piano Organizzativo per il Lavoro Agile - cfr. punto 14).

1.6 L'approccio ciclico alla valutazione e programmazione dei nuovi obiettivi

Nella valutazione e programmazione dei nuovi obiettivi, l'amministrazione adotta un **approccio ciclico**, basato sugli elementi tratti dai monitoraggi intermedi, dalla rendicontazione finale e dalle osservazioni presentate dai vari Organi.

Gli **obiettivi di performance organizzativa** sono espressi come **progetti pluriennali** articolati in azioni che si sviluppano a scorrimento nel triennio di riferimento del Piano. Nella Relazione sulle Performance e nel Piano Integrato l'amministrazione esplicita le **azioni riprogrammate in funzione di risultati non pienamente soddisfacenti** e/o dell'intenzione di ampliarli, evidenziando tali iniziative anche con modalità grafiche.

Anche il Piano 2021-2023, pur essendo sostanzialmente discontinuo rispetto ai precedenti, prevede una **linea "residua" in cui si concentrano le azioni dei piani precedenti non portate a compimento** (valorizzazione del patrimonio storico, ottimizzazione del sistema dei siti dell'ateneo).

1.7 La partecipazione delle strutture amministrative dell'Ateneo

Tutte le strutture sono coinvolte nel sistema delle performance organizzative (obiettivi di Ateneo e di struttura) e **individuali** con modalità omogenee.

I **fattori di valutazione della performance sono uniformi per tutta la compagine tecnico-amministrativa**, sia appartenente all'amministrazione centrale (Aree Dirigenziali e Funzioni Direzionali), che alle strutture decentrate (tecnostuttura dei Dipartimenti, Scuole, Centri). Questi, ponderati in base alla categoria contrattuale e alla posizione organizzativa dei singoli, riguardano:

- ❖ il contributo agli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (progetti complessi che coinvolgono variamente più unità amministrative);
- ❖ la partecipazione all'obiettivo di struttura (definito autonomamente da ogni struttura);
- ❖ gli obiettivi di funzione per il personale con incarico, assegnati anche dando rilievo alle reti professionali al fine di favorire il miglioramento dei processi trasversali;
- ❖ le capacità e comportamenti organizzativi individuali.

1.8 Il sistema di controllo di gestione

Emergono qui **procedure di monitoraggio e strumenti di misurazione dei risultati accurati** e un **buon sistema di archiviazione delle informazioni** utili alla valutazione.

La formalizzazione di momenti dedicati, i database collegati ai diversi software gestionali e le evidenze documentali contenute nell'applicativo Performance e nel *repository* costruito nel Datawarehouse dell'Ateneo permettono un **approfondito monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi**, soprattutto per quanto riguarda gli **indicatori di stato di avanzamento delle attività e customer satisfaction**.

Dal 2019, l'impianto di *performance budgeting/reporting* utilizzato al livello delle performance organizzative prevede l'imputazione in contabilità analitica delle previsioni e dei consuntivi di spesa connessi alle azioni; tali informazioni sono prevalentemente usate con finalità descrittive, sia nel Piano, che nella Relazione sulle Performance. Sussistono, dunque, i presupposti per **integrare, nella valutazione dei servizi, le misurazioni sull'efficacia percepita dagli utenti con quelle sull'efficienza delle prestazioni** e, a tendere, con quelle sulla **qualità dei servizi erogati** (tempestività, accessibilità...).

In questo quadro, sono **ancora da affinare e sistematizzare il controllo sui riflessi economici delle attività**, attualmente espletato con diverse modalità, e l'**individuazione di indicatori di efficacia reale dei servizi**.

1.9 L'ascolto dell'utenza

Questa attività è **svolta in modo sistematico** ed è **concretamente integrata nella pianificazione e valutazione delle azioni di miglioramento dei servizi offerti**.

Oltre ai **canali di rilevazione massivi**, rappresentati dalle diverse indagini di *customer satisfaction* erogate alla generalità degli *stakeholder* (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo - cfr.

fig. 2), l'Ateneo ha aperto alcuni **tavoli tematici**, a cui partecipano varie categorie di utenti, rivolti all'approfondimento delle **problematiche emergenti**.

Queste occasioni di confronto si sono trasformate in **veri e propri canali di programmazione bottom-up** attraverso: *focus group* sulla conciliazione vita-lavoro e benessere organizzativo; rete dei RAD; incontri tra le rappresentanze degli studenti e l'Amministrazione per focalizzare le esigenze e le modalità attese di erogazione dei servizi.

Il Piano Integrato esplicita gli impulsi provenienti dall'utenza tra le fonti della programmazione degli obiettivi. Inoltre, buona parte degli indicatori adottati nel Piano misura la soddisfazione dell'utenza, sia a livello di performance organizzativa di Ateneo che di struttura.



Figura 2 - Principali indagini di customer satisfaction svolte in UNIFI

1.10 I collegamenti tra documenti di bilancio e documenti della performance

Si rilevano **riferimenti espliciti e interconnessioni tra i documenti di bilancio e i documenti della performance**.

Complessivamente, il **ciclo delle performance e il ciclo di bilancio appaiono allineati nelle premesse**, nelle **procedure** e nelle **tempistiche**, come evidenziato nei pareri del Nucleo al bilancio di previsione e di esercizio. In entrambi i casi si osserva una **prospettiva ciclica** che muove dai risultati dell'anno precedente per costruire le previsioni per l'anno successivo.

Sia nei documenti allegati ai bilanci che nel Piano Integrato e nella Relazione sulle Performance sono argomentate e puntualizzate le **risorse destinate e utilizzate almeno per una parte degli obiettivi**, sia strategici che operativi.

1.11 Il processo di budgeting

L'integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance si basa su un **processo di budgeting formalizzato sia a livello strategico che operativo**.

Il processo, descritto nel Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità, e accennato nel SMVP, prevede la definizione dei **budget delle singole strutture** (Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale) negli ultimi mesi dell'anno. Ciò avviene nell'ambito della formazione del bilancio unico di previsione di Ateneo, tenuto conto delle esigenze legate al funzionamento ordinario e in concomitanza con l'individuazione degli obiettivi strategici e di performance amministrativa che confluiscono rispettivamente nel Piano Strategico e nel Piano Integrato.

Evidenze del *performance budgeting* si hanno nei **prospetti degli obiettivi strategici e degli obiettivi di performance**, nei quali sono specificate le risorse economiche destinate al conseguimento degli obiettivi.

Il **modello di ripartizione delle risorse ai Dipartimenti** (ampiamente esposto nelle precedenti Relazioni), sebbene non includa direttamente la *budgetizzazione* degli obiettivi tra i parametri di riferimento, adotta **criteri premiali nella distribuzione delle risorse finanziarie e umane**.

1.12 Il coinvolgimento degli Organi di indirizzo politico

Gli **Organi di indirizzo politico sono costantemente informati sullo stato di avanzamento della programmazione** del Piano Integrato, degli indicatori di bilancio, della programmazione strategica dei Dipartimenti, fino alla concreta discussione e deliberazione degli argomenti all'interno delle sedute.

Il processo di pianificazione tiene conto degli elementi di indirizzo deducibili dalle decisioni degli organi, dalle raccomandazioni raccolte dai soggetti di valutazione e assicurazione della qualità, unite alle sollecitazioni dell'utenza.

1.13 La diffusione dei principi e degli obiettivi della performance

L'**impegno dell'amministrazione** nella diffusione dei principi e degli obiettivi della performance è **evidente** e si riflette nel **miglioramento dei risultati delle indagini** sul grado di condivisione del sistema di valutazione.

Oltre ai continui confronti sul tema con le organizzazioni sindacali e alle attività di consulenza diretta alle strutture, tra le **principali modalità di informazione, formazione e comunicazione** si citano:

- ❖ corso di formazione per neo assunti e formazione per verifica competenze PEO (Il Ciclo della Performance: SMVP, Piano Integrato e Piano Strategico, materiale formativo a disposizione di tutti sull'intranet);
- ❖ *flash news* e resoconti delle sedute degli Organi inviate alle mailing list della comunità accademica nelle principali fasi del ciclo delle performance (approvazione del Piano Integrato e del POLA, inserimento nell'applicativo Performance delle schede di valutazione...), pubblicazioni su *Unifi Informa*;
- ❖ Scelta di stili comunicativi più efficaci per i documenti del ciclo (versioni sintetiche del Piano e della Relazione, documenti visuali, video).

I risultati dell'indagine sul Benessere organizzativo (sez. Sistema di valutazione) mostrano una crescita dei punteggi relativi alla consapevolezza sul sistema (cfr. fig. 3).



Figura 3 - Risultati indagine Benessere Organizzativo 2017-2019 - sezioni L, M, N.

1.14 Il lavoro agile

La tecnostruttura ha saputo **rispondere prontamente alle sfide del lavoro agile**, riadattando le modalità di lavoro e di erogazione dei servizi, con **risultati positivi in termini di produttività e soddisfazione dell'utenza**.

L'esperienza avviata già in precedenza con la sperimentazione del telelavoro, e poi resa pervasiva con la pandemia, ha dato luogo a un **cambiamento strutturale nell'organizzazione**. In particolare, nel capitolo 2 del Piano Integrato 2021-2023 è stato inserito il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, quale strumento di programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo triennale. Per accompagnare questo innovativo percorso organizzativo è stata istituita una Cabina di Coordinamento Amministrativo (c.d. Cabina POLA), che funge da **laboratorio di sperimentazione** e ingloba al suo interno le competenze tecniche e organizzative necessarie a supportare l'attuazione del POLA.

Tra le **attività promosse per lo sviluppo delle competenze e degli strumenti attuativi** si citano:

- ❖ le mappature delle attività delle strutture con le percentuali di *smartabilità* e la sperimentazione dei piani delle attività;

- ❖ i corsi di formazione “L’attuazione del POLA e del lavoro agile: strumenti operativi per il change management”, “Il nuovo regime del pubblico impiego fra *smart working* e lavoro in presenza” (erogati a tutto il personale), “G Suite for Education - Sviluppa le tue competenze digitali”;
- ❖ le azioni di comunicazione al personale, sui vari canali della comunicazione istituzionale (<https://www.unifi.it/p11990.html>);
- ❖ il monitoraggio delle statistiche relative al lavoro agile e alla dotazione di strumentazione a supporto.

I risultati delle ultime **rilevazioni di *customer satisfaction*** disponibili rivolte a studenti e docenti (nelle quali sono state introdotte domande ad hoc per valutare l’erogazione dei servizi da remoto o in modalità mista) dimostrano **ampio gradimento**, come riportato nella Relazione sulle Performance 2020 e nella sua validazione da parte del Nucleo.

1.15 L’evoluzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance di Ateneo

Il Nucleo di Valutazione si è espresso sulla evoluzione del sistema di misurazione e valutazione di Ateneo nel [parere sul SMVP 2021](#) e nella [Validazione della Relazione sulle Performance 2020](#), ai quali si rimanda per maggiore dettaglio.

In sintesi, **si apprezzano**:

- ❖ l’**approccio integrato alle performance**. La gestione delle performance coinvolge tutto l’apparato amministrativo dell’Ateneo e appare ben allineata alle strategie generali e alla gestione economico-finanziaria;
- ❖ la **solidità dei processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati**. L’approfondita analisi di contesto e la capacità di rispondere prontamente a eventuali variazioni, il coinvolgimento degli *stakeholder* nella programmazione e valutazione delle azioni, la definizione di progetti di innovazione in parallelo con l’attenzione garantita verso il miglioramento dell’attività ordinaria, la multidimensionalità degli indicatori per la misurazione dei risultati e il buon sistema di controllo evidenziano la sempre maggiore maturità del sistema;
- ❖ l’impegno alla **diffusione dei principi e dei metodi del sistema delle performance**, attraverso numerose iniziative di comunicazione e formazione.

Di contro, si reputa vi siano **spazi di miglioramento**:

- ❖ nella pianificazione e nelle **dimensioni di valutazione della performance di struttura**;
- ❖ nella individuazione di **indicatori di efficacia reale** delle prestazioni, eventualmente in connessione con gli standard di qualità attesi per i servizi;
- ❖ nel consolidamento della **contabilità analitica**, al fine di una più accurata valutazione di efficienza delle prestazioni;
- ❖ nel **metodo di valutazione della prestazione del Direttore Generale**, per consentire sia un legame coerente con i risultati generali dell’amministrazione, che una appropriata e, per quanto possibile, oggettivabile osservazione delle capacità e dei comportamenti;
- ❖ nella distinta **valorizzazione della valutazione individuale** in relazione alle diverse finalità a cui essa è rivolta (incentivazione economica e progressioni di carriera, miglioramento delle competenze delle risorse...).

