



# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024-2026

## Sommario

Premessa	2
La valutazione del Personale	3
Il Sistema di Valutazione	6
Il processo amministrativo	8
Rilevazione del grado di soddisfazione	12
L'efficienza nell'impiego delle risorse	13
La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	13
La Performance partecipativa	13
Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	14
Il monitoraggio	15
Nuovi scenari	15



## Premessa

Il sistema di misurazione, adottato per il triennio 2024-2026, integra il precedente sistema attraverso una migliore definizione degli indicatori gestionali e di maggior accountability realizzata attraverso la costruzione di una procedura di rilevazione informatizzata della performance organizzativa implementata dal Cineca tramite l'applicativo Sprint nel corso del 2020 e resa disponibile nella sezione "Personal desk" a tutti i capi degli uffici oltre che ai dirigenti, nonché al personale tecnico dei laboratori, ai Direttori di Dipartimento e al Direttore del Centro Linguistico per l'inserimento degli obiettivi individuali necessari al processo di valutazione. Inoltre sempre nell'ottica di rendere più intelleggibili e trasparenti ma anche confrontabili i dati della performance, attraverso il sistema informativo SPRINT, è implementato il report integrato del monitoraggio intermedio e finale degli obiettivi assegnati. Per l'anno 2023 il monitoraggio intermedio è stato completato il giorno 30/06/2022 ed ha riguardato il periodo 01/01/2023 – 30/04/2023. Il monitoraggio finale è stato completato il 31/12/2023 e si riferisce al periodo 01/05/2023 – 31/12/2023.

Gli indicatori gestionali e di *customer satisfaction* costituiscono informazioni di ritorno fondamentali per la struttura amministrativa di vertice, ai fini di governo e/o riequilibrio dei propri servizi, oltreché elemento conoscitivo per il personale, gli studenti, e altri portatori di interessi.

La dimensione della Performance individuale si traduce nella misurazione e valutazione del conseguimento di obiettivi e nella tenuta di comportamenti organizzativi, per il personale tecnico amministrativo. Questa si raccorda con la dimensione della Performance organizzativa attraverso le linee di indirizzo gestionali affidate dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale all'inizio di ogni nuovo ciclo della Performance e, progressivamente, da questi, declinate sui ruoli apicali.

L'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale, come quello di misurazione e valutazione della Performance organizzativa trattato nel precedente punto, sarà introdotto da un percorso di condivisione e consapevolezza degli elementi culturali e gestionali insiti nel Sistema, in modo che gli attuali documenti del ciclo della Performance diventino realmente funzionali ad esporre le determinazioni assunte e condivise da tutti i soggetti che hanno responsabilità all'interno del processo. In tal senso, Sistema, Piano e Relazione servono per comunicare scelte, indirizzi ed evidenze sul sistema di misurazione e valutazione. I livelli di attenzione sul sistema di valutazione individuale dell'Ateneo concernono: il Direttore Generale, i dirigenti, i Direttori di Dipartimento, il direttore del Centro Linguistico, il personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità non dirigenziale, il personale tecnico amministrativo assegnato alle unità organizzative senza incarichi di responsabilità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a valutare annualmente la performance organizzativa e individuale ai sensi del d.lgs. 150/09. E' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale non autorizzatorio, composti da budget economico e budget degli investimenti unico di ateneo).

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali, oltre ad adempiere alle richieste normative dettate dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte; l'inserimento di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare dei percorsi di crescita delle competenze del personale anche attraverso formazione ed attività dedicate.



Il confronto reciproco trova il suo momento apicale nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato attraverso la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, con la stesura del correlato Piano di miglioramento individuale sulla base delle criticità emerse nella valutazione. Il Piano di miglioramento deve prevedere l'identificazione da parte del valutatore di azioni volte al superamento delle difficoltà rilevate.

Oltre all'individuazione dei criteri per la distribuzione degli incentivi al personale un sistema coerente di assegnazione, misurazione e valutazione dei risultati può portare, attraverso un proficuo confronto fra le parti, ad uno sviluppo individuale ed organizzativo finalizzato ad obiettivi di sviluppo dei servizi ai propri *stakeholders*. L'Ateneo valuta la performance individuale del personale con incarico dirigenziale e del personale tecnico amministrativo, anche in relazione ai diversi tipi di responsabilità affidati ai singoli dipendenti e alla categoria di appartenenza. In particolare possono essere quindi individuate le seguenti figure soggette a valutazione:

I Dirigenti

Il personale di categoria Ep (Elevata Professionalità);

Il personale di categoria D con incarico di responsabilità;

Il personale di categoria D senza incarico di responsabilità;

Il personale di categoria C;

Il personale di categoria B.

## La valutazione del Personale

### Dirigenti

Come previsto dal CCNL AREA VII (Ricerca e Università - Dirigenziale), in particolare nell'art. 26, le amministrazioni stabiliscono che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva e tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nonché della positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti.

Il sistema retributivo dei Dirigenti di Ateneo è attualmente definito dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 22/04/2004. L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di Ateneo, da attuarsi attraverso apposita scheda, rappresenta lo strumento di formalizzazione dell'impulso direzionale all'interno dell'Amministrazione. I dirigenti sono valutati con i seguenti indicatori:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione;
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30% della valutazione;
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo- *performance organizzativa*) – 30% della valutazione;

La valutazione dell'adeguatezza del Dirigente rispetto al ruolo assegnato è effettuata da parte del Direttore Generale. Oggetto della valutazione sono, oltre alle capacità manageriali ed organizzative, obiettivi legati all'organizzazione o ad attività di funzionamento ritenute determinanti dalla Direzione anche ai fini dell'attuazione delle Linee Strategiche di Ateneo. La pesatura dei singoli obiettivi è negoziata dalla Direzione Generale con i singoli Dirigenti, in fase di assegnazione. La Fase di valutazione dei Dirigenti, come per gli altri dipendenti, prevede il colloquio di verifica intermedio, la compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi del piano di lavoro e dei comportamenti organizzativi, la condivisione della scheda di valutazione. La Scheda di valutazione è il documento in cui il valutatore



esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi. Il punteggio conseguito nella scheda di valutazione determina la fascia relativa alla percentuale di riconoscimento dell'indennità di risultato riconosciuta al Dirigente. Si riporta, di seguito, la scheda riepilogativa dei punteggi conseguiti dal dirigente correlate alle fasce differenziate per punteggio, previste per il riconoscimento dell'indennità di risultato. Analoga scheda di valutazione con la medesima struttura viene compilata per gli altri profili professionali (Personale di Categoria EP e D con incarico di responsabilità).

<b>Sez. IV. Valutazione complessiva</b>		
<b>Valutazione dei risultati</b>	Sez. I (Obiettivi comuni di Ateneo)	<b>0</b>
	Sez. II (Obiettivi piano di lavoro)	<b>0</b>
<b>Valutazione delle prestazioni</b>	Sez. III (Comportamenti organizzativi)	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>

<b>grado 1</b>	<b>grado 2</b>	<b>grado 3</b>	<b>grado 4</b>
<i>p. = 70</i>	<i>p. da 71 a 80</i>	<i>p. da 81 a 90</i>	<i>p. oltre 91</i>

<b>Totale punti</b>	<b>% indennità di Risultato</b>
<b>p. 70</b>	<b>20%</b>
<b>p. 71 – 80</b>	<b>27%</b>
<b>p. 81 – 90</b>	<b>34%</b>
<b>p. &gt; 90</b>	<b>40%</b>

#### **Personale di Categoria EP**

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; è infatti dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti.

Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisca una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL).

Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di



responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL); i risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi sopra detti sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione.

In altri termini è proprio il CCNL a prevedere che il personale di categoria EP sia istituzionalmente posto, in relazione alla intrinseca professionalità, a presidiare processi particolarmente complessi o l'adozione di atti, relativi a procedimenti amministrativi ed al termine della fase istruttoria, con particolare grado di responsabilità verso l'esterno.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata, attraverso apposita scheda, successivamente all'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, sezione Performance.

Vengono Valutate:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione di ogni anno.
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30%
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo - *performance organizzativa*) – 30% della valutazione;

Le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore Generale.

### **Personale di cat. D con funzioni di responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)**

Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 3, prevede che possano essere assegnati al personale di cat. D, specifici, qualificati incarichi di responsabilità, per i quali è prevista un'indennità accessoria, di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite.

L'indennità corrispondente alla funzione ricoperta viene corrisposta per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo viene erogato in correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, sezione Performance.

Vengono Valutate:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione di ogni anno.
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30%
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo- *performance organizzativa*) – 30% della valutazione.

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento, in mancanza dal Direttore Generale.

### **Personale di cat. D senza funzioni di responsabilità, C e B**

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, sezione Performance.

Vengono Valutate:

- ✓ Comportamenti (Capacità di svolgere i propri compiti con impegno, continuità e correttezza, interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti, realizzare con cura le attività assegnate, impegnarsi per ottenere l'esito previsto in riferimento ai parametri di misurazione predefiniti – 40% della valutazione di ogni anno.
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Attività (obiettivi del piano di lavoro) – 30%

## Il Sistema di Valutazione

L'Università degli Studi di Salerno ha adottato nell'anno 2005 il Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo in esecuzione della Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22.4.2004 e di specifici incontri in sede di negoziazione decentrata conclusi nell'anno 2004. Tale sistema è strutturato e formalizzato per l'analisi e la misurazione dei contributi del personale, in termini di merito e impegno individuale e/o di gruppo, riferiti ai risultati conseguiti e ai comportamenti organizzativi messi in atto in un determinato periodo di tempo, per raggiungere gli obiettivi preventivamente individuati.

Il sistema adottato si configura come strumento di gestione e di valorizzazione delle risorse umane volto, in particolare, a:

- promuovere la consapevolezza che il processo è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione;
- coinvolgere i collaboratori, in qualità di protagonisti, nei processi di lavoro e nel proprio sviluppo professionale;
- sostenere e valorizzare lo sviluppo di comportamenti organizzativi che contribuiscano a conseguire i risultati attesi;
- facilitare il processo di comunicazione fra responsabili e collaboratori;
- mirare gli interventi formativi.

Il Sistema di valutazione è finalizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Facilitare il raggiungimento degli obiettivi generali programmatici dell'Ateneo, orientando e sostenendo l'azione delle persone su obiettivi e comportamenti organizzativi coerenti.
- Sviluppare una cultura dell'organizzazione del lavoro basata sulla programmazione, sul monitoraggio e sulla verifica dei risultati raggiunti.
- Favorire la crescita professionale delle persone, aiutandole a individuare i propri punti di forza e di debolezza e a indirizzare i propri comportamenti organizzativi verso obiettivi di miglioramento

continuo, anche attraverso appositi interventi formativi.

- Consolidare e sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori.
- Migliorare il clima organizzativo attraverso lo sviluppo delle capacità di lavorare in gruppo per il raggiungimento di obiettivi condivisi.
- Disporre di criteri trasparenti e affidabili per il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo.
- Correlare l'erogazione del compenso incentivante a effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

Ai sensi dell'art. 40 comma 3 bis del d.lgs. 165/01, l'Ateneo, ha recepito quanto richiesto con il rinnovo della contrattazione integrativa proponendo istituti di retribuzione variabile collegati all'impegno e alla qualità della performance, in conformità all'art. 42 del CCNL 2016-2018 per il personale t.a. (*"sono oggetto di contrattazione integrativa...i criteri per l'attribuzione dei premi collegati alla performance"*). Si rimanda alla sezione seguente.

In base all'art. 64 del CCNL, le risorse della contrattazione integrativa sono utilizzabili anche per premi correlati alla performance organizzativa e per premi correlati alla performance individuale.

Per i dirigenti, il CCNL Area VII 2016-2018 prevede, all'art. 5, che siano oggetto di confronto i criteri generali delle procedure di valutazione della performance. Non sono stati ancora definiti accordi di negoziazione inerenti alla parte variabile del Contratto Integrativo, collegata alla performance organizzativa.

### **Contratto collettivo integrativo di Ateneo 2021-2022**

In data 24 novembre 2022 è stato definitivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione il Contratto Collettivo Integrativo 2021-2022, sottoscritto il 14.11.2022. È stato approvato, causa evento pandemico, per gli anni 2021 e 2022 con tempistiche diverse dai precedenti. Il contratto conferma gli istituti contrattuali già previsti nei precedenti e, in particolare pone maggior rilievo alla performance organizzativa nella valutazione complessiva del personale tecnico amministrativo. In particolare stabilisce quanto segue:

1. Performance individuale (PI) - è istituita un'indennità annua di produttività correlata alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti individuali in coerenza con il vigente modello di valutazione, destinato al personale tecnico-amministrativo in servizio presso le strutture dell'ateneo. Alla PI viene attribuito il 30% delle risorse disponibili;
2. Performance organizzativa (PO) - è istituita un'indennità che considera le indicazioni degli stakeholders interni (personale tecnico amministrativo, docenti e studenti) come scaturite dal Progetto Good Practice "Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del Personale Tecnico Amministrativo" di cui viene considerato l'indicatore di sintesi. Tale valutazione viene posta in attuazione dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione, in coerenza con quanto richiesto dalla normativa vigente. Gli "Item" presi in esame dal Progetto Good Practice possono essere considerati utili per l'individuazione della performance organizzativa dell'Ateneo. Alla PO viene attribuito il 70% delle risorse disponibili.

In entrambi i casi si terrà conto, rispettivamente, del risultato del punteggio conseguito nella scheda valutazione delle schede individuali e nelle valutazioni degli stakeholders interni scaturite dal progetto Good Practice.



### Contratto Collettivo Nazionale del lavoro – comparto Istruzione e Ricerca – triennio 2019-2021

In data 14 luglio 2023 è stato sottoscritto tra l’A.Ra.N. e le Organizzazioni e Confederazioni sindacali rappresentative del Comparto Istruzione e ricerca il CCNL del comparto Istruzione e Ricerca - triennio 2019-2021. L’intesa siglata sarà oggetto di certificazione della Corte dei Conti per la stipula definitiva, presenta in particolare per il personale dei settori dell’Università e dell’AFAM molte novità tra le quali:

- un nuovo ordinamento professionale caratterizzato per l’Università da un sistema semplificato di progressioni economiche;
- nuove progressioni di carriera (acquisibili entro il 30.06.2026 anche in deroga al possesso del titolo di studio previsto per l’accesso dall’esterno);
- nuove opportunità economiche attraverso l’incremento delle retribuzioni fisse e accessorie finanziate con le risorse aggiuntive della Legge di Bilancio 2022;
- nuove possibilità di finanziamento del welfare integrativo, nuove tutele in materia di permessi e nuove regole per il lavoro a distanza;
- altre opportunità di crescita professionale ed economica attraverso il sistema degli incarichi delle nuove Aree contrattuali;
- maggiore valorizzazione dell’Area delle Elevate Professionalità per le Università e costituzione dell’Area delle Elevate Qualificazioni per le Istituzioni AFAM.

## Il processo amministrativo

Il processo amministrativo sotteso al sistema di valutazione in essere prevede una fase di individuazione degli obiettivi (predisposizione del piano di lavoro), un colloquio di verifica intermedio sul raggiungimento degli obiettivi del piano di lavoro, la fase di valutazione vera e propria e la fase di condivisione della valutazione. Di seguito vengono schematizzate le fasi e gli attori del processo:

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni e sistema di organizzazione del lavoro per obiettivi	
FASI	INTERESSATI
1. obiettivi generali programmatici di Ateneo	Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
2. linee di gestione (priorità gestionali) e obiettivi comuni di Ateneo	Direttore Generale e Dirigenti
3. obiettivi individuali	Direttore Generale, Dirigenti, EP, D (con incarichi di responsabilità), D (senza incarichi di responsabilità), C e B
4. obiettivi comuni di unità	Responsabili di unità
5. condivisione degli obiettivi, compilazione dei “Piani di lavoro” e verifica della coerenza	tutti
6. monitoraggio e verifiche intermedie	Valutatore e valutato
7. compilazione “Scheda di valutazione”	Valutatore
8. colloquio di valutazione ed eventuali osservazioni	Valutatore e valutato

9. verifica della coerenza e della omogeneità delle valutazioni; sistema premiante	Direttore Generale e Dirigenti
10. raccolta schede di valutazione per piani di miglioramento	Ufficio di riferimento

### **Piano di lavoro**

È il documento/scheda per la formalizzazione degli obiettivi individuati, dei criteri di misura e delle azioni necessarie al raggiungimento degli stessi.

Il piano di lavoro è compilato dal valutatore e condiviso con il valutato.

### **Colloquio di verifiche intermedie**

Il valutatore e il valutato, attraverso verifiche intermedie, la cui cadenza va definita nel piano di lavoro, effettuano un'analisi congiunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi da raggiungere. Il valutato può richiedere al valutatore, in qualsiasi momento del processo, un incontro di verifica.

Gli incontri tra valutatore e valutato hanno anche la finalità di individuare eventuali azioni correttive e/o revisione degli obiettivi precedentemente individuati.

### **Scheda di valutazione**

È il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuati; la scheda è differenziata per le diverse categorie professionali.

Nella scheda dovrà essere riportata l'eventuale proposta di azioni di miglioramento professionale per il valutato, anche attraverso l'individuazione di appositi interventi formativi.

### **Colloquio di valutazione finale**

Il colloquio individuale per la valutazione finale costituisce il momento della condivisione del bilancio dei risultati conseguiti e impegna il valutatore e il valutato nella individuazione di azioni di miglioramento professionale (ad es.: letture di approfondimento, etc.), anche attraverso appositi interventi formativi.

### **Gerarchia dei valutatori**

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
VALUTATO	VALUTATORE
Dirigenti Capi Uffici di Staff	Direttore Generale
EP e Responsabili di Ufficio di Coordinamento	Dirigente dell'Area
Capi degli Uffici afferenti alle Aree dirigenziali	Dirigente dell'Area (sentito l'eventuale Responsabile di Ufficio di Coordinamento)
Capo dell'Ufficio Amministrativo del distretto di Dipartimento Responsabili di Laboratorio complesso	Direttore Generale (sentito il Direttore di Dipartimento)
Personale assegnato all'ufficio	Capo ufficio
Personale dei Dipartimenti inquadrato nell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati non assegnato all'Ufficio Amministrativo dei distretti di Dipartimento	Direttore di Dipartimento (sentito l'eventuale Responsabile tecnico di riferimento)

*Fase di definizione del Piano di lavoro. Gli obiettivi:*

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
TIPOLOGIA OBIETTIVI	INTERESSATI
obiettivi individuali	EP, D (con incarichi di responsabilità), B, C e D (senza incarichi di responsabilità)
obiettivi comuni di unità organizzativa	B, C e D (senza incarichi di responsabilità)
obiettivi comuni di Ateneo	tutti
capacità manageriali	EP, D (con incarichi di responsabilità)
comportamenti organizzativi	B, C e D (senza incarichi di responsabilità)

### **Gli obiettivi comuni di Ateneo SEZIONE I**

Tali obiettivi sono individuati dagli organi di governo dell'Ateneo e consistono nello snellimento e semplificazione delle attività e dei processi amministrativi e gestionali. Vengono inseriti automaticamente dal sistema senza alcun intervento del valutatore.

Si traducono in evidenze, ovvero in specifiche azioni/iniziative differenziate per le diverse categorie professionali.

### **Gli obiettivi individuali o comuni di unità organizzativa: SEZIONE II**

Tali obiettivi attengono ai risultati attesi dal personale da conseguire in un determinato periodo di tempo.

Essi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere collegati alle priorità gestionali individuate;
- essere riferiti allo specifico contesto operativo della unità organizzativa e alle responsabilità/attività del valutato;
- essere conseguibili nel periodo di tempo determinato;
- essere formulati in modo chiaro e non equivocabile;
- non essere conflittuali con quelli di altri ruoli organizzativi.

È opportuno che il numero degli obiettivi individuali vari da un minimo di 3 a un massimo di 5; gli obiettivi possono articolarsi in sotto obiettivi.

Il peso degli obiettivi individuali, espresso in percentuale, rappresenta la priorità o il valore relativo di ciascun obiettivo, rispetto agli altri.

Il criterio di misura dell'obiettivo individuale è un parametro di misurazione del risultato che deve essere individuato e condiviso dal valutatore e dal valutato in fase di formalizzazione degli obiettivi, nell'ambito della compilazione del piano di lavoro.

Tali parametri possono essere espressi in termini:

- quantitativi (volume di attività, presentazione di specifica documentazione: relazioni, progetti, etc.);
- di tempistica (sequenze di attività, scadenze, etc.);
- come indici indiretti (benefici apportati e misurabili).

### **Fase di valutazione**

La fase di valutazione prevede il colloquio di verifica intermedio, la compilazione della scheda di



valutazione degli obiettivi del piano di lavoro e dei comportamenti organizzativi, la condivisione della scheda di valutazione.

### **Scheda di valutazione**

È il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuati; la scheda è differenziata per le diverse categorie professionali.

Nella scheda dovrà essere riportata l'eventuale proposta di azioni di miglioramento professionale per il valutato, anche attraverso l'individuazione di appositi interventi formativi.

### **Colloquio di verifiche intermedie**

Il valutatore e il valutato, attraverso verifiche intermedie, la cui cadenza va definita nel piano di lavoro, effettuano un'analisi congiunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi da raggiungere. Il valutato può richiedere al valutatore, in qualsiasi momento del processo, un incontro di verifica.

Gli incontri tra valutatore e valutato hanno anche la finalità di individuare eventuali azioni correttive e/o revisione degli obiettivi precedentemente individuati.

### **Comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi esprime l'insieme delle azioni comportamentali messe in atto, nell'ambito di un determinato contesto organizzativo e del sistema delle relazioni, per individuare, selezionare e adottare iniziative finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi.

### **Stampa delle schede di valutazione**

Il colloquio individuale per la valutazione finale costituisce il momento della condivisione del bilancio dei risultati conseguiti e impegna il valutatore e il valutato nella individuazione di azioni di miglioramento professionale (ad es: letture di approfondimento), anche attraverso appositi interventi formativi.

Dopo tale condivisione si procede con la stampa e sottoscrizione della scheda di valutazione per l'anno di riferimento.

L'obiettivo dichiarato è quello di raggiungere le seguenti finalità:

- facilitare il raggiungimento dei risultati di Ateneo; orientamento innovativo in quanto si perseguono finalità di direzione per obiettivi aziendali;
- sviluppare un orientamento alla programmazione;
- orientare la gestione del personale alla crescita e sviluppo della professionalità;
- sviluppare un orientamento al lavoro di gruppo;
- correlare le politiche retributive variabili alla valutazione del personale.

Gli strumenti operativi sono composti dal Piano di Lavoro (scheda per la formalizzazione degli obiettivi), la scheda di valutazione (documento con il quale il valutatore esprime la valutazione del valutato, e comprende anche l'eventuale proposta di azioni di miglioramento), la valutazione degli obiettivi (distinti in obiettivi individuali, comportamenti e capacità manageriali e obiettivi comuni di Ateneo).

La valutazione dei comportamenti avviene su una pluralità di aree (Gestionale, relazionale, intellettuale e innovativa), a loro volta distinte in fattori di valutazione descritti con declaratorie.

I fattori variano poi in funzione delle categorie contrattuali, evidenziando così un sistema articolato che cerca una coerenza tra scheda di valutazione e complessità del ruolo lavorativo.



Viene utilizzata una scala di valutazione su 4 livelli; per i comportamenti: assente, discontinuo, ricorrente e costante; per la valutazione degli obiettivi: non rispondente, rispondente alle attese minime, corrispondente alle attese e superiore alle aspettative.

Emerge anche una definizione chiara e precisa delle singole fasi di sviluppo del sistema e dei relativi soggetti e coinvolti.

Sulla piattaforma SPRINT è stata realizzata la configurazione per integrare obiettivi specifici con l’assegnazione delle risorse finanziarie in fase di predisposizione del budget del ciclo del bilancio (*performance budgeting*). Di seguito lo screenshot della pagina iniziale dell’applicativo in questione.

The screenshot shows the SPRINT application interface. At the top, there are tabs for 'Programmazione' and 'Esecuzione'. The main content area is titled 'Performance Operativa' and displays 'Piano della Performance 2021 2023 2021/2023' with a progress indicator for '31/12/2023' and 'N. Obiettivi: 6 0 0 0 0'. Below this, a section 'In riferimento ai processi attivi, tu hai in gestione i seguenti Obiettivi:' contains a table with columns for 'Programmazione' and 'Esecuzione'. The table lists 'Obiettivi' for 'Referente Gestionale', 'Referente Politico', and 'Coinvolto', each with a progress indicator. A second section 'Indipendente dai processi attivi, hai in gestione:' contains a table with columns for 'Attività' and 'KPI', listing 'Referente' and 'Coinvolto' with their respective progress indicators.

## Rilevazione del grado di soddisfazione

L’Università degli Studi di Salerno ha aderito anche per l’anno 2022/2023 al Progetto Good Practice del Politecnico di Milano. L’obiettivo è quello di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il progetto, giunto quest’anno alla sua 19° edizione (GP2022/2023), coinvolge circa 48 Atenei pubblici, 6 Atenei non statali e 5 Scuole di istruzione superiore, con il coordinamento del Politecnico di Milano.

Le attività di progetto sono orientate alla rilevazione dei principali servizi amministrativi di supporto alla didattica, ricerca e terza missione, con riferimento a:

- Rapporto costi/efficienza;
- Indagine di *customer satisfaction* (studenti, personale docente e TA)

Una sintesi dei principali risultati di customer satisfaction dei servizi di Ateneo confrontati con analoghi servizi degli altri Atenei che partecipano al progetto Good Practice è stata pubblicata sul sito di Ateneo (<https://trasparenza.unisa.it/performance/good-practice>).

I risultati delle rilevazioni sono stati altresì comunicati al Nucleo di Valutazione.



L'adesione al progetto (rinnovata anche per l'anno 2023) consente non solo di sottoporre a un utile *benchmark* la qualità e l'efficienza dei servizi amministrativi di supporto, ma favorisce anche una razionalizzazione degli strumenti conoscitivi per la programmazione unica di Ateneo, secondo quell'approccio integrato fortemente auspicato da ANVUR come ribadito nelle Linee guida.

Il progetto si articola in rilevazioni presso gli atenei partecipanti e riguardanti, ad oggi, ben 52 servizi amministrativi. Alla parte inerente ai costi per rilevare l'efficienza dei servizi, si affiancherà la customer satisfaction atteso il crescente uso anche per rilevare la performance individuale ai sensi del d.lgs. 150/09.

### L'efficienza nell'impiego delle risorse

Il Sistema Analitico-Gestionale (S.A.G.) è uno strumento di direzione aziendale interamente progettato ed elaborato dall'Ufficio Programmazione e Controllo Strategico-gestionale. Al momento non viene pubblicato, ma l'ufficio continua ad elaborare i dati economico-patrimoniali.

Il SAG rappresenta una continua evoluzione e aggiornamento del modello di controllo di gestione dell'Ateneo. Il modello correla le risorse (umane e finanziarie) con le strutture organizzative dell'Ateneo/Centri di responsabilità amministrativa e rappresenta la composizione dei costi dei centri di gestione sia per natura economica che per missione istituzionale (didattica e ricerca).

Il Sistema Analitico-Gestionale di Ateneo adottato è un modello dinamico in quanto consente di adattarsi alle modifiche dell'organigramma e al piano dei centri di costo (intermedi e finali) oggetto di analisi economico-patrimoniale.

La qualità e la quantità dei servizi erogati si correla al livello di customer satisfaction come monitorato con le rilevazioni realizzate secondo la metodologia Good Practice.

Il SAG per l'anno 2023 sarà definito dopo giugno 2024.

### La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

L'Ateneo conduce annualmente indagini sull'efficienza/costi sulle strutture organizzative e centri di costo nonché in termini di costi finali e intermedi dei servizi erogati per l'attività amministrativa. Tale elaborazione è frutto dei calcoli definiti nell'ambito del SAG.

<http://trasparenza.unisa.it/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

### La Performance partecipativa

L'Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance si avvale della collaborazione di cittadini e di stakeholders, i quali ricoprono un ruolo attivo ai fini della valutazione della performance organizzativa in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017. In tal modo essi divengono co-valutatori delle attività e dei servizi di cui beneficiano. In tal modo si punta a garantire un costante miglioramento organizzativo.

La finalità della valutazione partecipativa è:

- il miglioramento della qualità dell'offerta formativa anche grazie alle idee e suggerimenti degli stakeholder;
- rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; gestire e ridurre i

- conflitti rafforzando la fiducia;
- collegare la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di *performance*.

Sono state indette forme di consultazione pubblica rivolta agli studenti, al personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo, alle organizzazioni sindacali, ai rappresentanti di specifiche categorie di utenti o imprese e più in generale a tutti i portatori di interesse (stakeholders), adeguatamente pubblicizzate sul sito UNISA: <https://trasparenza.unisa.it/altri-contenuti/corruzione> volte a sollecitare la società civile e le organizzazioni portatrici di interessi collettivi a formulare proposte, fornire indicazioni utili e condividere azioni da sviluppare e da valutare al fine di individuare le priorità di intervento, in ottica di *performance partecipativa*.

## Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La Commissione per le pari opportunità dell'Università di Salerno è stata costituita nel 2006, sebbene operasse già dal 1999 come comitato. Le principali attività realizzate sino ad oggi dalla commissione riguardano:

- l'istituzione di un Centro di documentazione;
- l'istituzione di un percorso formativo "Donne, politica e istituzioni" organizzato dall'Università di Salerno su iniziativa del Ministero delle Pari Opportunità in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione;
- la stipula di una convenzione tra l'Università e l'ASL SA/2 che riguarda l'erogazione di prestazioni sanitarie a studenti ed al personale, per un'utenza di circa 50.000 persone. Le prestazioni sono gratuite e riguardano: ambulatori di oculistica, odontoiatria, dermatologia, otorino-laringoiatria. Inoltre, sono previste attività di assistenza ginecologica, attività di counseling contro il disagio psicologico e sociale giovanile campagne di sensibilizzazione alla prevenzione della salute e attivazione di un **vero e proprio consultorio** (<https://web.unisa.it/vivere-il-campus/servizi/salute-e-assistenza-sanitaria>).

L'Osservatorio per la diffusione degli studi di Genere e la cultura delle Pari Opportunità (OGEP) si è costituito nel 2011, in linea con il piano di azioni positive, attuato sin dal 2006 dalla Commissione Pari Opportunità di Ateneo. Dal 2014 (con D.R. Prot. 71928 del 18/12/2014; Rep. N. 4109/2014) è stato riconosciuto a tutti gli effetti come Centro Interdipartimentale.

Il link è il seguente

<https://www.unisa.it/areavii/cpo/osservatorio>

Ai sensi dell'art. 21 della Legge 183 del 4 novembre 2010 è stato istituito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)

Il Comitato promuove la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al rispetto, alla valorizzazione delle differenze, all'attuazione dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo, di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Recentemente sono state proposte nuove indagini conoscitive, relative soprattutto alle condizioni occupazionali della donna e alla lotta alle violenze di genere: <https://www.cug.unisa.it/home>



## Il monitoraggio

Per l'anno 2023 il ciclo della performance si è aperto con il caricamento dei dati degli obiettivi da parte delle strutture amministrative. Durante l'anno si definiscono due cicli di monitoraggio. Un monitoraggio intermedio e un monitoraggio finale.

Il monitoraggio intermedio è stato effettuato per il periodo 01/01/2023 – 30/04/2023, mentre il monitoraggio finale si riferisce al periodo 01/05/2023 – 31/12/2023.

Le risultanze di entrambi i monitoraggi sono sottoposte all'attenzione del Nucleo di Valutazione di ateneo nelle sedute di riunione annuali.

Si rinvia al Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 per ulteriori approfondimenti.

A partire dall'anno scorso è stato implementato, nell'applicativo Sprint, il monitoraggio degli obiettivi di smart working, per coloro che abbiano firmato un contratto di lavoro agile a seguito dell'emanazione di un bando ad hoc. Il bando ha indetto una procedura finalizzata al riconoscimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working), rivolta al 25% della forza lavoro tecnico-amministrativa dell'Università degli Studi di Salerno. A parità di punteggio il bando prevedeva una serie di precisi criteri di priorità.

Per quest'anno il monitoraggio finale, relativo alla conclusione del lavoro agile e del contratto ad hoc firmato, si riferisce al periodo 30/03/2023 – 20/05/2023 (data di fine del contratto) causa l'ulteriore proroga che è stata disposta. Successivamente sono stati sottoscritti nuovi contratti sia di lavoro agile e sia di lavoro da remoto. Con successivo D.D. rep. 3313 del 26.10.2023, sono stati sospesi tutti gli accordi di lavoro agile e di lavoro da remoto stipulati per il periodo 01/11/2023 – 15/12/2023. Con successivo D.D. è stata disposta una proroga della sospensione fino al 12/01/2024. Infine viene differita la scadenza di tutti gli accordi al 15.03.2024.

Successivamente dovrebbero essere predisposti nuovi accordi con caratteristiche diverse ed ulteriori visto il mutare delle condizioni pandemiche e normative.

Questa situazione transitoria, che affianca gli obiettivi individuali di performance a quelli individuali di lavoro agile, nel corso del 2024 terminerà. Si procederà ad integrare gli obiettivi di lavoro agile con quelli di performance individuale, in un'ottica di integrazione delle modalità operative di lavoro.

## Nuovi scenari

Ci attende un futuro ricco di novità che spingerà molte amministrazioni a disporre modifiche profonde al proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Ciò sulla base di due importanti novità:

- il nuovo Decreto ministeriale relativo al framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni<sup>1</sup>;
- la Direttiva destinata a tutte le Amministrazioni pubbliche avente ad oggetto: "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_competenze\\_trasversali\\_personale\\_non\\_dirigenziale.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_competenze_trasversali_personale_non_dirigenziale.pdf)

<sup>2</sup>[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/performance\\_individuale-nuove\\_indicazioni\\_misurazione\\_e\\_valutazione.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/performance_individuale-nuove_indicazioni_misurazione_e_valutazione.pdf)

Entrambi i documenti sono firmati dal Ministro della Funzione Pubblica Paolo Zangrillo, che ha anche firmato una direttiva volta a sensibilizzare le amministrazioni all'utilizzo del lavoro agile per quella categoria di lavoratori che "*Documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari*"<sup>3</sup>.

Nello specifico le normative citate puntano a modificare profondamente il SMVP adottato dalle Amministrazioni pubbliche attraverso le seguenti indicazioni:

- la necessità che i Sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* (di seguito SMVP) siano in grado di assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni (alle quale la contrattazione collettiva deve adeguarsi) quale leva essenziale per l'efficace gestione delle risorse umane, utilizzando strumenti quali momenti di confronto, *feedback*, omogeneizzazione, che sono in grado di agire sul livello di equità percepita da parte dei soggetti valutati;
- la definizione, all'interno del SMVP, di cosa l'amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;
- l'introduzione di forme di *rewarding* (ricompensa) per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della *performance* dell'amministrazione;
- promuovere il ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale. In particolare, per i dirigenti occorrerà stabilire priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l'efficace svolgimento del ruolo dirigenziale, al fine di poter guidare con successo il personale assegnato e fungere da *leader* del cambiamento nell'organizzazione;
- favorire l'individuazione di nuove forme di premialità, in relazione al conseguimento di elevate *performance* individuali e organizzative, valorizzando in questo modo il merito e riconoscendo il valore aggiunto che ciascuno può rappresentare all'interno di ogni amministrazione;

Particolare attenzione si pone poi sul superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale – nella quale il superiore valuta il sottoposto – a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione. In particolare la valutazione finale sarà a 360° e terrà conto di diversi step di valutazione:

- la valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere (in forma anonima), un giudizio sul proprio superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.);
- la valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto di collaborazione più costante e rilevante;
- la valutazione collegiale (cd. *calibration*), nella quale al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, sono previste specifiche fasi – preventive e successive – di confronto tra dirigenti (o, a seconda dei casi, tra direttori o tra dirigenti apicali);
- la valutazione, con riguardo alla performance organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di

<sup>3</sup> [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/direttiva\\_lavoro\\_agile.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/direttiva_lavoro_agile.pdf)

interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico).

Il DM per il Framework delle competenze si è concentrato sulle competenze trasversali e sulle *soft skills*<sup>4</sup>, lasciando all'autonomia organizzativa dei singoli enti la definizione delle competenze tecnico-specialistiche richieste per ogni ruolo.

I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (cosa fare) ma devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al "come" svolgere il lavoro in modo efficace.

Da questa nuova consapevolezza, frutto dell'evoluzione del mondo del lavoro, si è giunti all'elaborazione di modelli di competenze, attraverso lo studio di un gruppo di lavoro (GdL) composto da esperti del Dipartimento della Funzione Pubblica, della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e di ARAN<sup>5</sup>.

I modelli di competenze sono raggruppamenti di un certo numero di competenze trasversali rilevanti nello specifico ruolo/contesto organizzativo.

Nello specifico ciascuna competenza trasversale viene descritta attraverso un certo numero di indicatori comportamentali specifici.

Il Framework di competenze (Figura 1) è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- Area "Capire il contesto pubblico": Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
- Area "Interagire nel contesto pubblico": Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni;
- Area "Realizzare il valore pubblico": Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato;
- Area "Gestire le risorse pubbliche": Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse;

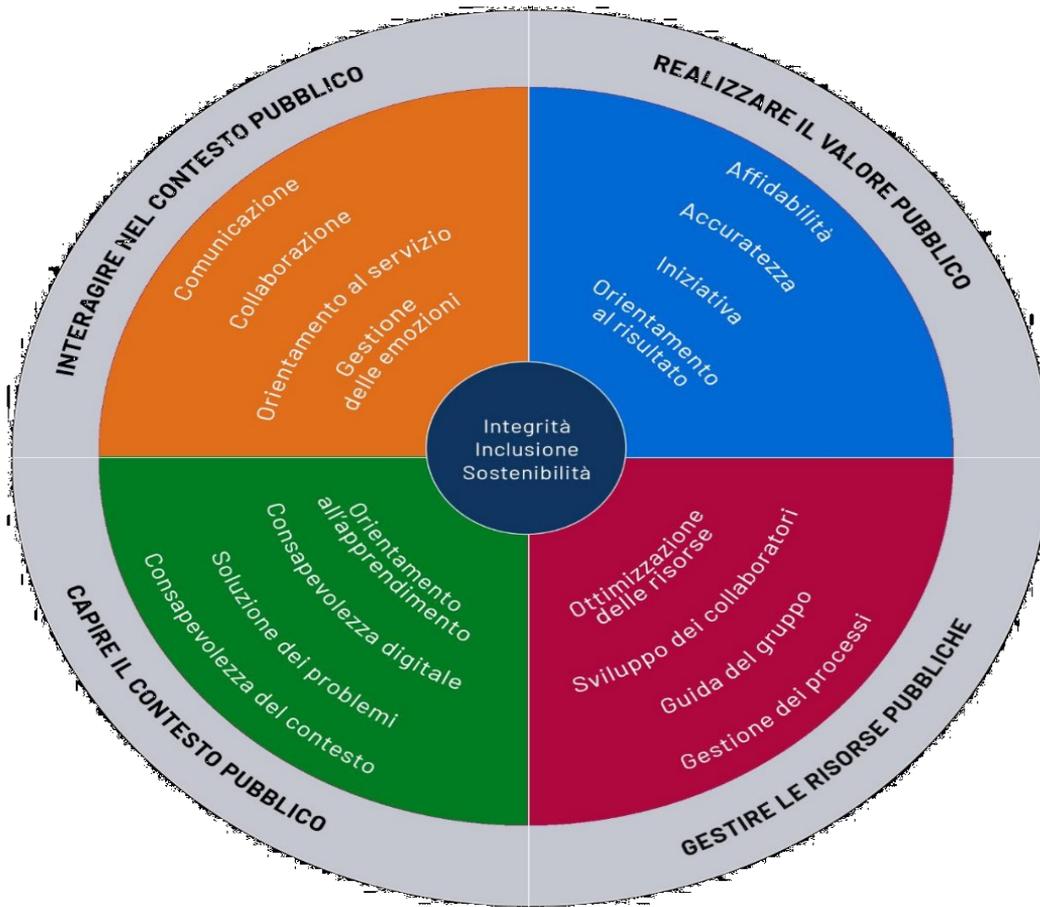
e da 3 Valori, trasversali a tutte le competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Tutto ciò è sintetizzato graficamente nel modo seguente:

---

<sup>4</sup> Ad esempio: flessibilità, problem solving capacità di lavorare in gruppo, empatia, doti comunicative e persuasive.

<sup>5</sup> Gruppo di lavoro per la definizione di un Framework delle competenze per il personale di qualifica non dirigenziale", istituito con decreto del 28 febbraio 2023 del Dipartimento della Funzione Pubblica



**Fonte:** DM delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni – Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA)

In quest’ottica di rinnovamento e continui cambiamenti, L’Università degli Studi di Salerno intende fornire il proprio contributo per una migliore crescita professionale e umana dei suoi dipendenti. Il SMVP verrà profondamente modificato (risale al 2005) per venire incontro a rinnovate esigenze e all’emersione delle potenzialità non solo tecnico-specialistiche ma anche di competenze trasversali di leadership, lavoro di gruppo, empatia, ecc.

Parallelamente la Performance organizzativa ed individuale punterà ad esaltare anche aspetti finora poco considerati per la valutazione del personale tecnico amministrativo. Si privilegerà il merito, l’impegno, le soft skills e si completerà un processo di valutazione basato anche sul rispetto dei tempi procedurali per l’inserimento degli obiettivi e per il monitoraggio.