



**Università  
di Genova**

**MIPA**

Master di II livello in  
Innovazione nella Pubblica Amministrazione

**Università degli studi di Genova**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE  
E INTERNAZIONALI**

Master di II livello in Innovazione nella Pubblica  
Amministrazione (MIPA) - III edizione

**La misurazione e la valutazione della performance per la  
valorizzazione delle risorse umane**

Relatore

*Chiar.mo Prof. Leonardo Falduto*

Candidato

*Dott. Sebastiano Lavato*

a.a. 2022/2023



*Cari tutti,*

*quando ho deciso di iscrivermi a questo Master, ero un neoassunto colmo di incertezze e timori professionali. Oggi, dopo un anno di intenso impegno, mi volto indietro e vedo un percorso che mi ha professionalmente arricchito e reso più consapevole. Ho dato tanto e ho ricevuto molto: conoscenze preziose che porterò con me.*

*Come disse Confucio, "L'uomo che muove una montagna inizia spostando piccole pietre."  
Spero che questo sia solo l'inizio di una carriera ricca di opportunità e crescita.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	I
<b>Capitolo I, Public Performance Management e Human resource management</b> .....	1
1. L'origine del New Public Management .....	1
2. Le risorse umane come leva strategica per le performance aziendali ..	19
<b>Capitolo II, La misurazione e la valutazione della performance negli Enti Locali</b> .....	27
1. Il percorso di aziendalizzazione della Pubblica Amministrazione italiana .....	27
2. La Riforma Brunetta .....	31
3. Il ciclo di gestione della performance .....	35
4. I documenti del ciclo di gestione della performance .....	55
5. Gli sviluppi in tema di misurazione e valutazione della performance negli anni seguenti.....	60
<b>Capitolo III,.Il Sistema di valutazione del personale: l'SMVP del Comune di Finale Ligure</b> .....	71
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.....	71
2. L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Finale Ligure .....	76
2.1 Innovazione del Sistema .....	80
3. La valutazione del potenziale.....	91

<b>Conclusione</b> .....	95
<b>Allegati</b> .....	99
Allegato 1) Valutazione dal basso .....	99
Allegato 2) Schede di autovalutazione .....	101
Allegato 3) Dizionario delle competenze .....	114
Allegato 4) Schede di valutazione personale dipendente .....	122
<b>Bibliografia</b> .....	147

## INTRODUZIONE

Questo project work, oltre che a rappresentare un traguardo accademico, racchiude da un punto di vista professionale, le mie brevi esperienze e la mia visione per il futuro. Spero, attraverso il mio lavoro, di riuscire a trasmettere non solo le conoscenze acquisite, ma anche la passione verso un tema che ha da subito catturato il mio interesse: come valorizzare la meritocrazia nella Pubblica Amministrazione. In Italia, da parecchio tempo, le amministrazioni pubbliche in senso allargato, sia a livello centrale che regionale e locale, soffrono di “mal di merito”: tra i fattori che hanno comportato una deficitaria cultura del merito nel mondo pubblico vi sono, tra molti, lo spoil system e la diffusa etica della raccomandazione, tendente a ridurre o espellere l’etica del merito. La conseguenza è che molti giovani non hanno potuto trovare adeguata collocazione sulla base di una via meritocratica, in quanto le posizioni da loro ambite sono state ricoperte da persone selezionate sulla base del setaccio politico piuttosto che meritocratico. La parola merito, in latino *meritum*, deriva del verbo *mereo* che significa per l'appunto “meritare, guadagnare, essere degno di” ed è stretta parente del greco *meiromai*, “ricevo la mia parte”, ricevo un premio. Il lavoro svolto risulta un approfondimento di due macro-moduli affrontati a lezione “*Management pubblico*” e “*Programmazione e controllo*” e presenta, come finalità, per l'appunto, quella di enfatizzare la rilevanza della valutazione della performance, nelle sue diverse dimensioni, per la valorizzazione del merito e delle risorse umane. Il presente elaborato viene suddiviso in tre capitoli:

- ❖ Nel **Capitolo 1**, viene affrontata l’evoluzione dell’impianto organizzativo delle amministrazioni pubbliche a partire dal passaggio dal modello burocratico di Max Weber al New Public Management, con le sue varie declinazioni. Le idee chiave di quest’ultimo paradigma sono riconducibili all’aver messo in discussione la

distinzione tra le amministrazioni pubbliche ed imprese private in tema di gestione delle risorse umane e finanziarie, nell'organizzazione e nei sistemi informativi e contabili, riservando alla dirigenza pubblica la possibilità di gestire, a differenza di quanto avveniva con il modello precedente, secondo criteri di discrezionalità professionale e manageriale. Tale capitolo approfondisce inoltre il punto cardine del New Public Management ovvero l'introduzione di modelli di *performance management*: per esso s'intende un complesso di attività (definizione dell'oggetto della misurazione, costruzione degli indicatori, raccolta e analisi dei dati, reporting) volte alla qualificazione e quantificazione delle prestazioni di una struttura organizzativa e del suo personale (Van Dooren, Bouckaert, Halligan, 2010). Successivamente vengono messi in evidenza i progressivi sviluppi inerenti alle finalità delle amministrazioni pubbliche: per lungo tempo le stesse si sono concentrate esclusivamente sui risultati finanziari per poi, negli ultimi decenni del secolo scorso, prefiggersi di raggiungere anche risultati non finanziari, fino ad arrivare ai tempi attuali nei quali la missione istituzionale di ogni PA è quella di creare Valore Pubblico. In questa prima parte dell'elaborato vengono discusse diverse teorie sul contributo che un efficace sistema di gestione risorse umane possa apportare al conseguimento degli obiettivi di performance, analizzando le principali caratteristiche dello *Human resource management*, prima, e *Strategic huma resource*, dopo: in tal senso, sono sempre più frequenti gli studi secondo i quali, l'introduzione di misure più prossime all'attività di HRM nel rapporto fra gestione delle risorse umane e performance operativa, contribuirebbero a determinare performance aziendali di più alto livello.

- ❖ Il **Capitolo 2** affronta il tema del recepimento della dottrina del New Public Management in Italia attraverso il cd. "percorso di aziendalizzazione della PA",



avvenuto parzialmente e in uno stadio embrionale, con le prime riforme in materia degli anni Novanta, e poi definitivamente con il D. Lgs. 150/2009; con la riforma Brunetta emerge con forza, anche nel nostro contesto, il concetto di performance. Tra molte definizioni, la più comunemente utilizzata definisce la performance come il risultato utile (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) e il valore aggiunto che un'entità (individuo, gruppo, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, al soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il legislatore diventa consapevole che le buone performance, organizzative e individuali, devono essere premiate, superando le logiche di appiattimento e introducendo nel settore pubblico la meritocrazia. Tale secondo capitolo tratta, in dettaglio, le sei fasi del ciclo di gestione della performance, istituito per permettere il passaggio dalla misurazione delle performance a una vera e propria gestione della performance (performance management), per poi affrontare gli sviluppi, in tema di misurazione e valutazione della performance, degli ultimi anni con particolare riferimento alla Riforma Madia con il D.Lgs. 74/2017, con la quale viene riconosciuto ai cittadini un ruolo attivo nella valutazione della performance organizzativa, consentendo a quest'ultimi di esprimere il grado di soddisfazione relativo alla qualità del servizio erogato, alle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre e dicembre 2019, fino alla recentissima Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del novembre 2023.

- ❖ Il **Capitolo 3** affronta il tema del sistema di misurazione e valutazione della performance. Il legislatore, nel perseguire la rotta di una nuova «cultura del servizio e del valore pubblico», incline a valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa piuttosto che l'esito del mero controllo di legittimità degli atti, ha

attribuito ai sistemi di misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa delle singole PP.AA., il ruolo di leve strategiche per l'ammodernamento, in ottica efficientista, del mondo pubblico. L'obiettivo perseguito risulta duplice e sinergico: da un lato, l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi offerti all'utenza, dall'altro, la valorizzazione del merito individuale mediante l'utilizzo di sistemi premianti in grado di incidere positivamente in termini di produttività del lavoro pubblico e, dunque, di performance della PA responsabile dell'erogazione del servizio. Infine, in quest'ultimo capitolo, sulla base dello sviluppo legislativo e normativo in materia degli ultimi anni, viene proposto un modello di innovazione del sistema di misurazione e valutazione della performance del mio Ente di appartenenza.

# Capitolo I, Public Performance Management e Human resource management

“La differenza tra management ed amministrazione (che è esclusivamente quello che i burocrati sono soliti fare) è la differenza tra scelta e rigidità.”

Robert Heller

## 1. L'origine del New Public Management

Il concetto di performance e l'esigenza di misurarla, erano temi già presenti dagli inizi del XX secolo ma, tuttavia, è solo con l'approccio manageriale alle amministrazioni pubbliche, noto come *New Public Management* (acronimo “NPM”), che si è affermata la necessità del perseguimento dei risultati e della misurazione e valutazione delle performance mediante l'introduzione di sistemi di *Performance Management*<sup>1</sup>.

Fino alle metà del Novecento, infatti, l'impianto organizzativo della pubblica amministrazione era basato sul modello burocratico, conosciuto anche come modello “meccanico”, considerato da Max Weber come la forma di amministrazione più moderna e più razionale, applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione pubblica o privata<sup>2</sup>. Nella realtà

---

<sup>1</sup> In generale, il Performance Management può essere definito come “identificare, misurare e sviluppare le prestazioni di individui e team e allineare le prestazioni con gli obiettivi strategici dell'organizzazione”: “migliorare l'efficacia e le prestazioni individuali o di gruppo”; “migliorare l'efficacia e le prestazioni organizzative”; “sviluppare conoscenze, abilità e competenze”; e “migliorare il potenziale umano e la crescita personale.

Marina Bottegoni, “Valutazione e valorizzazione delle risorse umane – il performance management e l'inclusività per “generare valore””, il Sole 24ore, 2024, pag.2/4

<sup>2</sup> Il sociologo tedesco, è considerato uno dei padri fondatori della sociologia e l'autore di una delle più compiute teorie della burocrazia. M. Weber opera con tre concezioni di burocrazia: a) *legale*, quando poggia sulla credenza nella legalità degli ordinamenti statuiti e del diritto di comando di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere; b) *tradizionale*, quando poggia sulla credenza quotidiana del carattere sacro delle tradizioni valide da sempre e nella legittimità di coloro che, in tale ambito, sono chiamati a rivestirne l'autorità e c) *carismatica*, quando poggia sulla dedizione straordinaria al carattere sacro, alla forza eroica o al valore esemplare di una persona ed agli ordinamenti da essa creati.

Alessandro Giosi, “Alle radici del processo di aziendalizzazione della P.A.”., CEDAM, 2020, pagine 32-33.

delle amministrazioni pubbliche, lo sviluppo del modello burocratico ha determinato una negazione della strumentalità dell'attività aziendale e poggia su alcuni postulati quali l'efficacia dei comportamenti, agevolata da una previa conoscenza delle alternative, la trasparenza e la perfetta simmetria delle conoscenze come fondamento della razionalità.

Secondo tale modello le organizzazioni sono caratterizzate da:

- un *principio di gerarchia* in base al quale ogni funzionario è responsabile nei confronti del suo superiore per le decisioni prese da lui;
- un *principio di stabilità* secondo il quale i funzionari devono essere dipendenti permanenti delle loro istituzioni, il che aumenta le possibilità di impegno nel lavoro, affidabilità e tempestività nell'attuazione dei compiti assegnati;
- un *sistema formale di regole* volto a garantire il raggiungimento di un'uniformità di azioni e decisioni;
- una *marcata divisione del lavoro*;
- *l'impersonalità nelle relazioni interne ed esterne* per evitare l'interferenza dei sentimenti nell'assolvimento razionale dei doveri d'ufficio<sup>3</sup>.

Il modello weberiano è stato successivamente messo in discussione muovendo dalla constatazione che, un sistema amministrativo basato sull'applicazione di un nutrito corpo di regole, tende a essere macchinoso, rigido e troppo uniforme (Dunleavy e Hood, 1994)<sup>4</sup>. Nella relazione di Margerte Thatcher intitolata “*Improving Management in Government: the Next Steps*” (Jenkis et al, 1988) sono stati evidenziati tutti i limiti della concezione burocratica della pubblica amministrazione, quali l'assenza di discrezionalità dei dirigenti

---

<sup>3</sup> Mario Coccia e Alessandro Gobino, “*La burocrazia nella ricerca pubblica*”, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo, 2006, pagina 8.

<sup>4</sup> Fabrizio Di Mascio e Alessandro Natalini “*Le teorie del cambiamento amministrativo tra paradigmi e modelli Il caso delle riforme amministrative in Italia*”, in Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione Vol. 1/2024, pagina 5.

pubblici, la poca attenzione ai risultati dei servizi e ai livelli di dell'efficienza nell'uso delle risorse, grandi dimensioni della pubblica amministrazione centrale e l'applicazione di procedure uguali in contesti differenti.

Intorno agli anni Settanta, infatti, si è diffuso in diversi Paesi un movimento di riforma delle amministrazioni pubbliche caratterizzato dalla tendenza ad applicare, per la loro gestione, criteri analoghi a quelli tipici del mondo privato. Tale stagione di cambiamento è riconducibile al paradigma del *New Public Management*, concepito come una dottrina adatta a tutte le stagioni, un insieme universale di misure che avrebbero dovuto garantire il sicuro successo delle riforme amministrative in ogni contesto (Hood, 1991)<sup>5</sup>. Il NPM ha rappresentato un filone di studi per il quale non esiste una definizione universalmente riconosciuta, ma tutte quelle esistenti hanno individuato, come denominatore comune, l'adozione di strumenti di logica privatistica per un efficace miglioramento della PA. In questo senso, Dong (2015) ha definito l'NPM come un approccio alla pubblica amministrazione che ritiene che non vi sia nessuna differenza essenziale tra la gestione del settore pubblico e privato e applica tecniche aziendali al settore pubblico, con la direzione comune di questi sforzi di costruire una scienza amministrativa<sup>6</sup>. Ancora, Hood (1991), ha affermato che il NPM sostiene la superiorità delle tecniche del settore privato rispetto a quelle del settore pubblico (Osborne, 2006), proponendo di introdurre nella Pubblica Amministrazione gli approcci, gli strumenti e gli stili gestionali tipici del settore privato (Barzelay, 2001) quali, fra molti, la gestione per obiettivi ("*management by objectives*"), la valutazione delle prestazioni, l'*accountability*, la responsabilità degli amministratori e tutti quegli elementi che secondo la letteratura dovrebbero esplicare un effetto positivo in termini di efficacia ed efficienza. Il passaggio da sistemi di controllo basati sulla rigida osservanza

---

<sup>5</sup> Fabrizio Di Mascio, Alessandro Natalini, "*Oltre il New Public Management*", Carocci Editore, 2018, pagina 11.

<sup>6</sup> Domik Spano, "*New Public Management and Etichs*", in *Holistica* Vol 13, Issue 2, 2022, pagina 83.

di procedure e sul rispetto delle regole a sistemi di controllo orientati al monitoraggio dei risultati e fondati su spazi di discrezionalità operativa ha imposto, necessariamente, un cambiamento culturale alle aziende pubbliche prima ancora che organizzativo o tecnico<sup>7</sup>.

L'applicazione del NPM si è inizialmente propagata a partire da Paesi di matrice culturale anglosassone per poi divenire un movimento di riforma del settore pubblico di tipo universale e su scala globale: il suo obiettivo è sintetizzato nell'inciso "*make the public sector more business like*" (Ferlie, Pettigrew, Ashburner, Fitzgerald, 1996)<sup>8</sup>.

I pilastri su cui si fonda il NPM sono tre:



Figura 1 Alessandro Giosi, "*Alle radici del processo di aziendalizzazione della P.A.*", CEDAM, 2020, pagina 22.

Le politiche del NPM sono state pensate come un prezioso antidoto a tutte le forme di crescente compressione di ogni margine di autonomia e discrezionalità nell'esercizio dell'azione amministrativa ("*buropatologie*"); l'incremento dei costi delle amministrazioni, la proliferazione di agenzie e di enti, i fallimenti degli interventi e gli enormi sprechi di

<sup>7</sup> Stefano Marasca e Marco Gatti, "*Il gap tra teoria e prassi negli studi di management accounting nel settore pubblico: alcune riflessioni*", in *Management Contro*, FrancoAngeli, 2020 pagina 5.

<sup>8</sup> Alessandro Braga e Alessandro Sancino, "*Le riforme del management pubblico in alcuni Paesi in Via di Sviluppo tra eterogenesi dei fini e "managerial fashion"*", in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2013, pagina 694. Per approfondire origine, contesto e critiche del NPM cfr. Christopher Hood, "*A Public Management for all seasons?*", 1991.

risorse, così come i comportamenti distorsivi e opportunistici da parte degli agenti pubblici, sono stati considerati i principali fattori sprigionanti la nuova riforma amministrativa.

Il modello del NPM, nato dal "*matrimonio tra due diversi filoni di idee*" quali *l'economia neo-istituzionale* e lo *scientific management*, si sovrappone alla *Progressive public administration (Ppa)*, cioè quello stile di pubblica amministrazione emerso a partire dalla fine del diciannovesimo secolo e che si fondava su due principali tesi: "*mantenere il settore pubblico chiaramente distinto da quello privato in termini di continuità, etica, metodi di business, design organizzativo, persone e struttura delle carriere e creare delle difese contro la discrezionalità politica e manageriale attraverso l'elaborazione di regole procedurali per prevenire favoritismi e mantenere la distanza tra politici e i consolidati custodi di particolari "monopoli" di servizi pubblici*", cioè i burocrati (Hood 1995b, pp. 93-94)<sup>9</sup>. In questo contesto, è cambiato il ruolo del dipendente pubblico da mero burocrate a manager, con una conoscenza della normativa che diviene meramente strumentale (Pollitt, Bouckaert, 2004). Secondo S. Cassese, la "*testa*" della pubblica amministrazione può essere vista in due modi completamente diversi. Nella visione burocratica "classica", i vertici amministrativi dello Stato dovevano costituire una élite competente, caratterizzata dalla stabilità degli impieghi e da una forte indipendenza dal potere politico, e da metodi di cooptazione rigidi: nella visione "democratica", invece, i vertici amministrativi devono rappresentare un insieme "aperto" e "mobile", retto da forme contrattuali e di gestione eguali o simili a quelle dei manager privati<sup>10</sup>.

Christopher Hood (1991), pur nella varietà delle ricezioni nazionali, ha riassunto il NPM in sette precetti ("*doctrinal components*") in grado di descriverne gli aspetti principali:

---

<sup>9</sup> Sara Bonini Baraldi, "*La riforma del ministero tra "giuridificazione" e "managerializzazione"*", in Aedon Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, Vol. I/2007.

<sup>10</sup> Angelo Maria Petroni, "*Le riforme della pubblica amministrazione in Italia: una valutazione*", in Giornale di diritto amministrativo 5/2013, pagine 540 – 541.

- adozione di criteri e metodi ispirati alle scienze economiche e market-oriented, quindi di modelli gestionali validi nel mondo imprenditoriale, conformemente alle coordinate della Public Choice e del Neo-managerialism;
- orientamento al risultato in luogo dell'attenzione sulla regolarità dei processi;
- approccio client/customer-oriented, volto a comprendere e soddisfare i bisogni dei cittadini quali portatori razionali di interessi al pari dell'attore economico;
- discrezionalità strategica del manager pubblico contrattualizzato e incentivato con misure premiali;
- autonomia e diversificazione strutturale, mediante deconcentrazione, devoluzione, aziendalizzazione, agenzificazione;
- *performance accountability* fondata sulla misurazione obiettiva delle prestazioni, con l'apporto di strumenti tratti dal customer management privato;
- ottimizzazione dei servizi mediante elementi di concorrenzialità al contempo idonei ad alleggerire la spesa pubblica (deregolazione, liberalizzazione, privatizzazione, esternalizzazione, ecc.)<sup>11</sup>.

Un esempio applicativo del NPM si può ricondurre al modello delle “5R” (L. Jones e F. Thompson, 1997) secondo cui tale filosofia di riforma ruoterebbe attorno a cinque azioni:

- a) *Ristrutturare*: identificare le principali competenze dell'organizzazione ed eliminare ciò che non conferisce valore alle stessa con particolare focus a ciò che inibisce le performance;
- b) *Riprogettare*: ripensare ai processi ex novo e privilegiare la costruzione degli stessi dal basso “bottom up”;

---

<sup>11</sup> Giuseppe Casale, “L'inattesa eredità di Friedrich: la “rivoluzione permanente” del NPM e i paradossi dell'accountability post-burocratica”, in Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione Vo. 1/2020, pagina 9.



- c) *Reinventare*: attuazione di un processo pianificazione strategica;
- d) *Riallenare*: allineare le strutture amministrative e i centri di responsabilità dell'ente alla sua strategia;
- e) *Ripensare*: privilegiare organizzazioni performance-oriented con valutazione delle performances e feedback sulle strategie perseguite<sup>12</sup>.

Ancora, Dunleavy P. e Margetts H. hanno identificato il NPM mediante la formula “*disgregazione + competizione + incentivazione*”, mentre Ferlie e Steane hanno sintetizzato gli aspetti cardine del paradigma con il trinomio “*Management, Mercato, Misura*”<sup>13</sup>.

Si tratta di idee che hanno ribaltato la storia della cultura burocratica pubblica: al paradigma della pubblica amministrazione di stampo weberiano, basato di rapporti verticali/formali, sono state aggiunte crescenti relazioni orizzontali/informali. Le differenze tra il modello burocratico e il New Public Management sono le seguenti:

BUREAUCRACY	PUBLIC MANAGEMENT
Long-term planning	Short-term planning
Static Targeting	Dynamic targeting
Avoiding errors	Pursuing Success
Economic resources are of minor financial importance	Economic resources are of major financial importance
Hierarchical and rigid structure	Austere structure
Limited delegation of decision making	Maximum delegation of decision making
Focus on the types	Focus on results

Figura 2 Ioannis Papalazarou e Giannis T. Tsoulfas, “*Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives*”, in HOLISTICA Vol 9, Issue 2, 2018, pp. 55.

L’approccio del NPM, basato sull’apertura delle Pubbliche Amministrazioni con l’ambiente esterno, ha fatto sì che, sui manager pubblici, sempre responsabili di applicare leggi, norme e procedure, venga fatta gravare anche la responsabilità di comprendere le

<sup>12</sup> Alessandro Di Paolo, “*L’introduzione del New Public Management e della Balanced Scorecard nel processo di riforma dell’Amministrazione pubblica italiana*”, in *Economia Pubblica*, 2008, pagina 159.

<sup>13</sup> Bruno Carapella, “*Oltre la casa di vetro. Dal performance management alla democrazia del dare conto*”, FrancoAngeli, 2019, pagina 22.

caratteristiche quali-quantitative dei bisogni identificati dalle scelte politiche e organizzare le risposte tecnico-operative e economiche più adeguate e soddisfacenti per i cittadini. L'amministrazione pubblica è diventata in questo modo sistema "aperto" che interagisce con il proprio ambiente. La filosofia del NPM ha sancito il passaggio dal concetto di cittadino-suddito o cittadino-utente a quello di cittadino-cliente che può influenzare le scelte dell'amministrazione pubblica<sup>14</sup>.

Come anticipato, il NPM ha portato con sé l'approccio manageriale tipico delle aziende private. Negli ultimi due decenni del secolo scorso si è iniziato a ragionare in termini di "*Management by objectives* (acronimo *MbO*)", definito come un sistema gestionale globale che integra le principali attività manageriali in maniera sistematica e diretto all'efficace ed efficiente realizzazione di obiettivi organizzativi ed individuali<sup>15</sup>. L'essenza dell'MbO ha consistito nella definizione di obiettivi partecipativi: quando i dipendenti sono coinvolti nella definizione degli obiettivi e nella scelta dei corsi di azione da seguire, è più probabile che questi adempiano alle proprie responsabilità in quanto si sentiranno più motivati nel raggiungere gli obiettivi organizzativi. Inoltre, per Drucker (1976), tra gli ingredienti principali del MbO vi sono:

- una visione e una missione dell'organizzazione chiaramente dichiarata;
- un certo grado di autonomia dei dipendenti, i quali devono essere liberi di agire e prendere iniziative nel processo decisionale e nei loro ulteriori compiti;
- il supporto della leadership sia politica che amministrativa quale prerequisito fondamentale per la corretta implementazione dell'MBO;

---

<sup>14</sup> Elio Borghonovi, "*I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma*", in Rivista italiana di Public Management Vol. 3/1, 2020, pagine 22-24.

<sup>15</sup> Il riferimento all'MBO risale a Peter Drucker, nel suo libro del 1954 "*The Practice of Management*".

- un coinvolgimento di tutte le parti interessate nel processo decisionale.
- un meccanismo di feedback sui risultati, propedeutico per apportare eventuali le misure correttive;
- le premialità del personale competente in caso di raggiungimento degli obiettivi concordati, collegando la produttività a ricompense finanziarie e di altro tipo<sup>16</sup>.

L'approccio MBO è stato necessario per garantire il successo dei piani strategici che si concentrano su tre questioni: formulazione della strategia, pianificazione tattica e budget per garantire controlli di successo. I manager devono motivare i dipendenti, promuovere una comunicazione efficace, sviluppare i dipendenti e misurare le prestazioni. Proprio il collegamento tra formulazione ed attuazione della strategia, ha consentito alle aziende di sfruttare le proprie risorse e creare valore<sup>17</sup>. Le pratiche di *Management by Objectives and Results*, implementate sulla base dei principi del NPM, sono basate esclusivamente su attività fondate su obiettivi razionali, incentivi del personale coerenti, efficienza degli apparati ed assenza di comportamenti fraudolenti (Christensen and Laeligg Reid, 2006)<sup>18</sup>.

Il caposaldo del New Public Management è rappresentato dal perseguimento dei risultati e della misurazione delle performance, attraverso l'introduzione di sistemi di *Performance Management* intesi come un approccio più olistico che sposta il focus dalla mera valutazione alla sviluppo della motivazione, al miglioramento delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane (Williams 1998)<sup>19</sup>. Il *Performance Management* è un processo strategico che coinvolge la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, la definizione degli obiettivi

---

<sup>16</sup> Ioannis Papalazarou e Giannis T. Tsoulfas, "Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives", in *HOLISTICA* Vol 9, Issue 2, 2018, pp. 55.

<sup>17</sup> Per approfondimenti: Anastasios St. Ntanos and Konstantina Boulouta, "The management by objectives in modern organisations and enterprises", in *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 4, No. 1, 2012.

<sup>18</sup> Matteo Turri, "Il percorso di valutazione e controllo nei Ministeri italiani", *Liuc Papers n. 233, Serie Economia e Istituzioni* 25, 2010, pagina 12.

<sup>19</sup> Mariani, Marco Giovanni, "Valutare le prestazioni". Bologna: Il Mulino 2011, pagina 21.

chiave e la creazione di un ambiente dinamico che favorisca il miglioramento continuo. Infatti, concetti quali ‘*new public management*’ (Hood, 1991), ‘*performance oriented management*’ (Pollitt, 1995) e la nascita della ‘*audit society*’ (Power, 1999), hanno dato un’impronta netta al settore pubblico, confinandolo a divenire un “mondo di misurazione”<sup>20</sup>. Moynihan (2008) ha concettualizzato il performance management come un sistema che genera informazioni sulle performance attraverso routine di pianificazione strategica e misurazione delle performance e che collega queste informazioni alle sedi decisionali, dove, idealmente, le informazioni influenzano una gamma di possibili decisioni<sup>21</sup>. Con altre parole, Fowler ha definito il performance management come “*the organization of work to achieve the best possible results. From this simple viewpoint, performance management is not a system or technique, it is the totality of the day-to-day activities of all managers*”<sup>22</sup>. In questa logica, il management pubblico ha assunto una connotazione performance-based dove l’elemento che qualifica il management è stato il “*taking/allocating responsibility for the performance of a system and being accountable for its result, (Pollit e Bouckaert, 2004)*”<sup>23</sup>. Il *Performance Management* costituisce, quindi:

- un sistema integrato di decisioni e azioni finalizzate al miglioramento delle dimensioni della performance;
- un processo condiviso di conoscenza degli obiettivi da raggiungere e delle modalità attraverso le quali raggiungerli;

---

<sup>20</sup> Alessandro Hinna, Sandro Mameli, Gianluigi Mangia e Andrea Tomo, “*Cambiamento e complessità nella pubblica amministrazione: ruoli, risorse e trasparenza*”, EGEA, 2018, pagina 17.

<sup>21</sup> Johabed G. Olvera and Claudia N. Avellaneda, “*Performance Management in Public Administration*”, in Oxford Research Encyclopedia of Politics, 2017.

<sup>22</sup> Alberto Ferraris, “*Performance management. Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*”, FrancoAngeli, 2022.

<sup>23</sup> Nunzio Angiola, Piervito Bianchi, “*Management Pubblico. Una visione performance-based*”, FrancoAngeli, 2015, pagina 45.

- un approccio di gestione delle persone per incrementare la probabilità di raggiungere gli obiettivi;

Tradizionalmente, le organizzazioni tendevano a considerare la performance in un'ottica monodimensionale, concentrate sul livello di spesa per l'acquisto dei fattori (uscite monetarie) o al più sul valore monetario degli input consumati (costi) ma, con l'apertura dell'azienda verso l'esterno, è aumentata la consapevolezza che le finalità e gli obiettivi delle aziende pubbliche non sono espressi esclusivamente in termini economici e/o finanziari, ma sono multidimensionali. Nel vocabolario economico-aziendale, performance è un tipico *umbrella-term*, cioè un termine polisemico con il quale si indicano concetti di risultato fra loro diversi (efficienza, efficacia, economicità, qualità, competenze professionali, sostenibilità, equilibrio economico e finanziario, trasparenza, pari opportunità, etc.) anche se a volte fra loro non indipendenti<sup>24</sup>. In termini generali, performance è un concetto astratto e eterogeneo al quale si può associare un risultato di varia ampiezza e natura (monetaria o non monetaria, quantitativa o qualitativa), oppure un'azione, o infine una modalità attuativa, o anche una combinazione di due o più di essi<sup>25</sup>. La multidimensionalità della performance, data dalla presenza di tutte quelle variabili già citate, ha reso perciò opportuno un processo di misurazione, alimentato da informazioni sia di tipo qualitativo che quantitativo, il cd. *performance measurement*.

---

<sup>24</sup> Riccardo Mussari, "Trasparenze e performance delle amministrazioni pubbliche", in IANUS, 2022, pagina 69.

<sup>25</sup> Il termine performance deriva dall'inglese *to perform*, ossia «compiere, eseguire», che a sua volta deriva dal francese antico *performer*, cioè, «compiere», che infine deriva dal tardo latino *performare*, vale a dire «dare forma» assumendo, nel tempo una valenza prevalentemente positiva.

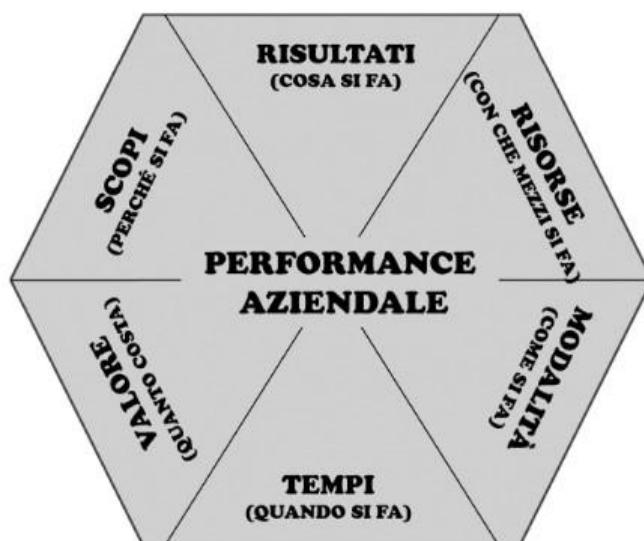


Figura 3, Le dimensioni della performance. Francesco Manca, Emiliano David Angius, “Management e performance nella Sanità pubblica, IPSOA, 2018, pagina 187.

A metà degli anni '80, nel mondo anglosassone, si è iniziato a parlare di successo come controllo delle fonti di incertezza e dell'idea di una “rivoluzione” nei criteri di misurazione della performance delle aziende private, suscettibile di avere influenze profonde anche per il management delle amministrazioni pubbliche. Questa rivoluzione è avvenuta con Eccles (1991) in un articolo sulla *Harvard Business Review* che iniziava con il termine “*revolution*” in cui l'autore ha sostenuto che gli indicatori non finanziari devono possedere un peso uguale, o addirittura maggiore, di quello assegnato ai tradizionali indicatori finanziari, nel determinare la strategia, le promozioni, gli incentivi. Questo ragionamento è stato rivisto da Kaplan e Norton (1992) in un articolo sempre sulla *Harvard Business Review* in cui è stato proposto un approccio “*balanced scorecard*” (scheda di valutazione bilanciata) al controllo della performance delle aziende private, successivamente sviluppatosi anche nelle amministrazioni pubbliche<sup>26</sup>.

La *Balance Scorecard* (acronimo “*BSC*”) di Kaplan-Norton rappresenta il più noto modello di rappresentazione delle performance aziendali, basato sulla correlazione fra

<sup>26</sup> Kaplan e Norton (1992, p. 43) affermano che “*What you measure is what you get*” (“ottiene ciò che misuri”).

obiettivi strategici, attività, risorse e competenze e costituisce una delle più grandi innovazioni nella strumentazione di general management<sup>27</sup>. Precisamente, la struttura logica del Balanced Scorecard ricomprende: i) le prospettive di analisi utili per interpretare le informazioni aziendali; ii) le cd. “*key performance area*” (KPA) quali aree di performance critiche per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali in ciascuna prospettiva di valutazione; iii) i *key performance indicators* e iv) le relazione causa-effetto che annodano le dimensioni di performance<sup>28</sup>. Le prospettive di valutazione ritenute fondamentali per una corretta gestione dell’organizzazione, sono:

- 1) *prospettiva dei clienti* (qualità e costi dei prodotti e dei servizi di assistenza, tempi di consegna e di introduzione di nuovi prodotti, ecc.);
- 2) *prospettiva dei processi interni all’impresa* (individuazione delle aree in cui l’impresa può eccellere, determinazione dei processi e delle competenze critiche);
- 3) *prospettiva dell’apprendimento e dell’innovazione* (capacità di creare maggior valore per i clienti e di migliorare l’efficienza operativa);
- 4) *prospettiva finanziaria* (dinamica delle vendite)<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Tra i modelli di rappresentazione delle performance aziendali vanno citati anche lo Strategic Measurement and Reporting Technique di Lynch e Cross, il modello di Fitzgerald et al. (1991) e il Macro Process Model di Brown (1996).

<sup>28</sup> Le aree chiave di performance vengono considerate come “aree su cui l’organizzazione non può assolutamente sbagliare per non compromettere la possibilità di realizzare con successo la propria strategia”. Antonella Cifalinò, “*Misurazione delle performance aziendali e valutazione della formazione*”, Franco Angeli, 2012, pagina 50.

<sup>29</sup> Simona Aquino, “*Aziendalizzazione, nuova governance e performance delle Amministrazioni Pubbliche: un confronto internazionale*”, in *Economia Aziendale Online* Vol. 3/2012, pagina 325.

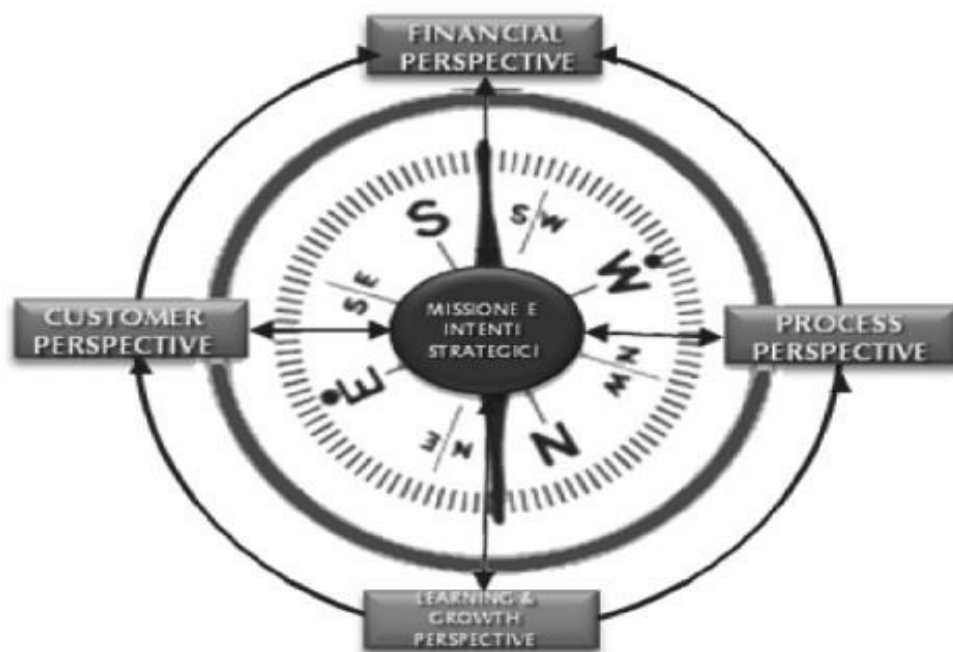


Figura 4, Alberto Bubbio, Rosario Cavallaro, Dario Gulino, “Strategia Aziendale: come attuarla”, Wolters Kluwer, 2016, pagina 120.

Una sorta di “cruscotto” aziendale configuratosi come strumento di monitoraggio strategico avente l’obiettivo di rimediare ai limiti dei tradizionali sistemi di misurazione delle prestazioni, focalizzati sui dati contabili divenuti obsoleti, traducendo le strategie competitive in indicatori di performance (*scorecard*), assicurando l’equilibrio (*balance*) tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari (le cosiddette risorse intangibili) che dovrebbero condurre l’impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo. I fenomeni considerati rilevanti per il conseguimento della strategia aziendale, tenendo conto della mission dell’organizzazione, implicano incontrovertibilmente una progettazione di tipo contingente: di conseguenza, è pacifico che le quattro prospettive sopra citate non devono considerarsi quale schema vincolante e generalizzato di sviluppo del Balanced Scorecard.

I principi del NPM non devono considerarsi statici o adatti a tutte le epoche storiche e a tutti i contesti, ma si devono adattare insieme al mutamento dello scenario di riferimento: il NPM non deve essere inteso come un approccio “*one size fits all*” ma come una traiettoria



(Hyndman e Lapsey, 2016) che varia adattandosi alle istituzioni e al contesto ma continua il suo percorso quale “macchina moltiplicatrice di idee e pratiche gestionali che continuerà a cercare aree di governo e servizi pubblici da colonizzare” (Brunsson et al., 1998). La dottrina del NPM ha dato vita una varietà di declinazioni empiriche e ogni contesto ha adottato la propria traiettoria di riforma, a partire da specifiche condizioni locali (Wright, 1994; Pollitt, Thiel e Holmburg, 2007)<sup>30</sup>. Nonostante molti detrattori sostengano il superamento del NPM, in realtà i suoi principi ispiratori, anche laddove non hanno prodotto gli esiti sperati, hanno contribuito a cambiare le amministrazioni e i servizi pubblici<sup>31</sup>.

Il parziale fallimento dei processi di privatizzazione e la diffusione dell'economia della conoscenza, hanno variato i riferimenti anche per la pubblica amministrazione, non più incentrata sull'implementazione, in una logica efficientistica, ma sempre più orientata sulla costruzione di processi sociali che rappresentano il complemento adattativo rispetto alla struttura di base (elemento statico) ed ai meccanismi operativi (elemento dinamico). Intorno al XXI secolo, è nata quindi un nuovo approccio noto come “*Public Governance*” in cui la nuova missione istituzionale è diventata la creazione di Valore Pubblico a favore della propria comunità, superando la logica d'interazione del “segmento”: pubblica amministrazione-stato a favore di uno sviluppo di un sistema di relazioni a stella (fondato su logiche di networking management), basato sul coinvolgimento dei diversi portatori di interesse nella formulazione dell'azione amministrativa mediante un processo di redistribuzione del potere decisionale. Trattasi di un approccio globale orientato a riflettere sul management pubblico e sul miglioramento continuo dei servizi pubblici (Constable et al., 2008) dove l'attenzione si è spostata dall'analisi dell'efficienza al performance

---

<sup>30</sup> Rosalba Chiarini, “*Il cambiamento amministrativo nelle democrazie occidentali fra new public management, modelli neo-weberiani e new public governance*”, in *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione* n. 2/2015, pagina 43.

<sup>31</sup> Gabriella D'Amore, “*Le performance delle aziende pubbliche tra misurazione, trasparenza e accountability*”, FrancoAngeli, 2019, pagina 28.

management, in cui il manager pubblico non è più chiamato, esclusivamente, ad assicurare che le risorse siano utilizzate in relazione agli obiettivi prefissati, ma a creare contestualmente Valore Pubblico<sup>32</sup>. Il paradigma del Valore Pubblico ha proposto una teoria della pubblica amministrazione democratica, cooperativa e che pone l'onere sul settore pubblico di ampliare la propria attenzione e creare valori che le parti interessate e il pubblico richiedono, piuttosto che limitarsi a garantire l'efficienza (Gil-Garcia, Zhang & Puron-Cid 2016:527)<sup>33</sup>. Secondo Moore si crea valore pubblico con l'erogazione di servizi efficaci, con il raggiungimento di outcome socialmente validi e con il mantenimento e lo sviluppo della fiducia e della legittimità dell'amministrazione<sup>34</sup>. Il concetto di Valore Pubblico amministrativo di Moore è solido e radicato nelle relazioni con la cittadinanza: questo ha formulato una relazione più stretta tra i valori e le finalità articolate attraverso la partecipazione dei cittadini al processo politico e l'attuazione di tali valori e finalità, rispetto sia al Management Pubblico Tradizionale (TPM) che al NPM<sup>35</sup>. Per Deidda Gagliardo il concetto di valore pubblico ha natura caleidoscopica (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 196), ossia tale concetto cambia a seconda dell'osservatore e dei particolari punti di vista dai quali lo si osserva e può essere definito come *“l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dal migliore utilizzo da parte delle Amministrazioni pubbliche delle proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne*

---

<sup>32</sup> Stefano Lorusso, *“Gestione delle aziende pubbliche: dal “principe” al valore pubblico”*, in *Economia pubblica* : XLVIII, 3, Franco Angeli, 2021, pagina 46.

<sup>33</sup> I Naidoo and N Holtzhausen, *“Contextualising Public Value Theory and its Measurement in Public Administration”*, in *Administratio Publica* Vol 28/2, 2020, pagina 193.

<sup>34</sup> Per Meynhardt il valore pubblico riguarda i valori che caratterizzano la relazione tra un individuo e la società, definendo la qualità di questa relazione, a partire dalle dimensioni etico-morale, socio-politica, estetico-edonostica e strumentale-utilitaristica. Per O'Flynn Il costrutto multidimensionale e riflesso delle preferenze collettivamente espresse e politicamente mediate dei cittadini. Esso non è solo costituito da outcome ma anche dalla garanzia di giustizia ed equità. Ancora Snijker aggiunge che nelle PA si possono distinguere diversi tipi di valore pubblico, inteso come *legal value, economic value e democratic value*: ognuna di queste categorie di valori contiene al suo interno degli scenari ideologici

<sup>35</sup> Leonardo Falduto, *“Servizi Interni: Standard e Performance per la creazione di Valore Pubblico”*, Wolters Kluwer, 2021, pagina 110.

ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi)<sup>36</sup>. Per comprendere come le PA combinino le risorse, la gestione del rischio, performance e altri fattori amministrativi per raggiungere un impatto misurabile sul benessere è subentrato in aiuto il quadro metodologico della “Public Value Pyramid”; trattasi di una piramide operante secondo un principio di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dal livello di base e procedendo verso l'alto mediante livelli di programmazione intermedi che creano o proteggono il valore pubblico. Nella base della piramide viene affrontata l’abilitazione del Valore Pubblico tramite la pianificazione di azioni che sono preparatorie e funzionali al miglioramento di molteplici tipi di risorse della PA; passando ai livelli intermedi, questi affrontano le questioni di come creare e proteggere il Valore Pubblico e, infine, al vertice della piramide si trovano gli impatti analitici, esterni e il valore medio fra impatti, performance e salute.

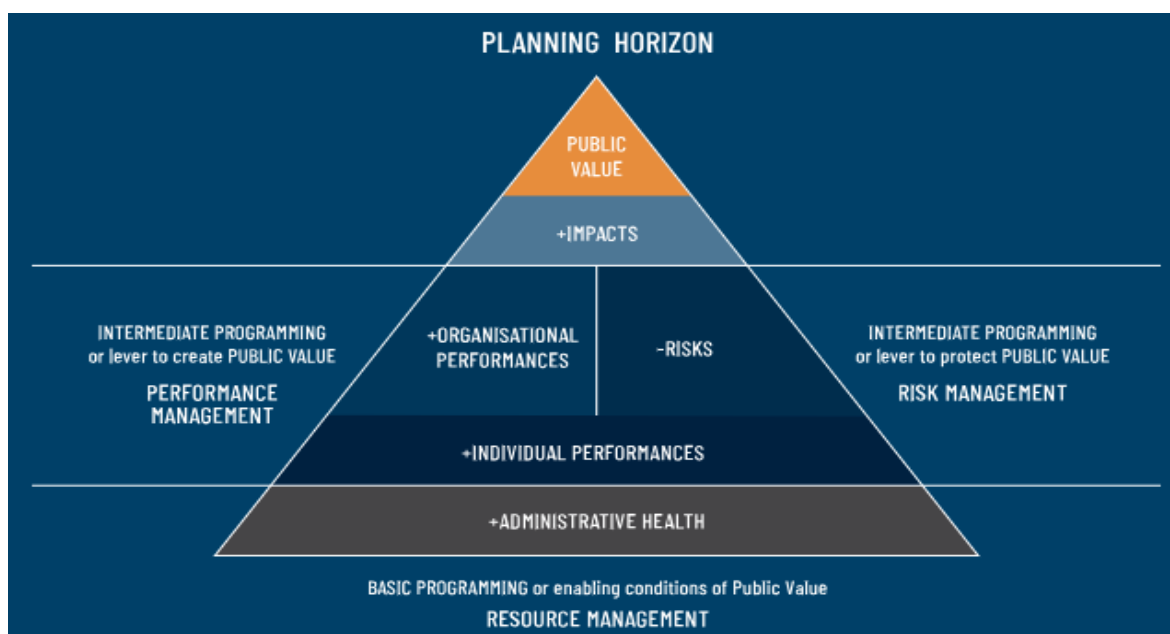


Figura 5, Enrico Deidda Gagliardo, “From bureaucratic performance to the common good: The challenge of Public Value in Italy, in Vision, 2024.

<sup>36</sup> Per approfondimenti, cfr: Deidda Gagliardo E. (2019). “Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA. In Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini” pagine 41-57.

Il Valore Pubblico dovrebbe quindi guidare le performance dell'Ente, divenendone l'orizzonte e la "stella polare" sia in fase di programmazione che di misurazione e valutazione, presentandosi come un meta-indicatore, una sorta di "performance delle performance": in dettaglio, nella fase di programmazione, il Valore Pubblico dovrebbe ispirare le "performance istituzionali" (o impatti attesi), queste dovrebbero orientare le performance organizzative attese che, a loro volta, dovrebbero pilotare quelle individuali attese mentre, in fase di misurazione e valutazione, si dovrebbe quantificare, prima, e giudicare, poi, il contributo delle performance individuali al conseguimento delle performance organizzative, il contributo di queste ultime al raggiungimento delle "performance istituzionali" e il contributo delle istituzionali, e in generale dei diversi livelli di performance, al Valore Pubblico generato o perduto. Il paradigma del Public Governance ha proposto quindi di contemperare la logica aziendale di valutazione dell'attività amministrativa con una valutazione più generale delle capacità effettive dell'organizzazione di perseguimento delle finalità istituzionali» (Valotti, 2000).

## 2. Le risorse umane come leva strategica per le performance aziendali

L'assunto di Ken Robinson "*Le risorse umane sono come le risorse naturali: spesso sono sepolte in profondità. Bisogna andare a cercarle, non si trovano solo in superficie. Bisogna creare le circostanze in cui si manifestano*" ha racchiuso l'importanza che rivestono le risorse umane all'interno delle organizzazioni pubbliche o private<sup>37</sup>. Per lungo tempo le organizzazioni aziendali si sono concentrate sui fattori competitivi tradizionali ma, a partire dagli anni '80, complici l'ambiente sempre più complesso delle organizzazioni aziendali e lo sviluppo dell'economia basata sulla conoscenza, le attività di gestione delle risorse umane hanno attratto sempre più interesse. Drucker ha introdotto per la prima volta l'idea di risorse umane nel suo libro "*The Practice of Management*" (1954) descrivendole come risorse con qualità che gli altri tipi di risorse non possiedono, ossia "coordinamento, integrazione, giudizio e immaginazione"<sup>38</sup>. Per tali ragioni, si è cercato dunque di valutare l'effettivo contributo che un efficace sistema di gestione delle risorse umane possa portare al conseguimento degli obiettivi di performance complessivi. L'*human resource management*", (acronimo "HRM"), è definito universalmente come "*l'insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane pianificate allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi*"<sup>39</sup>. I più noti studi a riguardo, hanno affermato che, nel novero delle attività dello human resource management, rientrano il reclutamento, la selezione, l'inserimento, la remunerazione, la formazione e lo sviluppo dei dipendenti: quest'ultimi, pertanto, hanno iniziato ad essere considerati come una risorsa sempre più importante per il conseguimento della strategia aziendale, anziché una

---

<sup>37</sup> Per risorse umane (HR) s'intendono tutti i dipendenti che lavorano per un'organizzazione, indipendentemente dal loro grado e dalla loro designazione nell'organizzazione.

<sup>38</sup> Le caratteristiche delle risorse umane note come VRIN: preziose, rare, costose da imitare e senza sostituti strategici. Secondo Howard Schultz, i dipendenti possono fare o distruggere l'azienda.

<sup>39</sup> P. Wright e G. McMahan, "*Theoretical perspectives for strategic human resource management*", Journal of Management nr. 18 – 1992, pagine 295-320).

«commodities». L'attenzione del management è virata sulle attività di sviluppo e di mantenimento di tale risorsa nell'organizzazione.

Intorno agli anni '90 si è assistito ad una evoluzione del paradigma dello human resource management dovuta alla diffusione del concetto di gestione strategica che ha condotto alla creazione di un nuovo approccio di HRM noto come “*strategic human resource management*” (“SHRM”). Wright e McMahan hanno definito lo strategic human resource management “*uno schema di distribuzioni e attività pianificate di risorse umane volte a consentire a un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici*”<sup>40</sup>. Questa concettualizzazione ha richiesto, pertanto, che le attività di gestione delle risorse umane siano prospettiche e allineate con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. L'idea che le prestazioni aziendali saranno migliorate dall'allineamento delle pratiche HRM con la strategia competitiva ha guadagnato, col tempo, notevole popolarità e di fatto è alla base di gran parte della recente ricerca nel settore (Begin, 1991; Butler et al., 1991; Cappelli & Singh, 1993; Jackson & Schuler, 1995; Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992). I principi dello SHRM sono stati illustrati mediante tre approcci/modelli, ossia:

- a) *il modello universalistico*, per il quale esiste un determinato insieme di *best practices* per la gestione delle risorse umane, in grado di promuovere e garantire una performance eccellente, indipendentemente dal tipo di organizzazione, dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni e da altri fattori contingenti relativi alle scelte strategiche. Questo approccio ha riconosciuto che alcune pratiche di risorse umane sono sempre migliori di altre e che tutte le organizzazioni dovrebbero adottare tali

---

<sup>40</sup> Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, “*The oxford handbook of human resource management*”, Oxford University Press, 2007, pagina 36.

Bamberger e Meshoulam (2000) hanno sostenuto che lo SHRM sia un approccio basato sulle competenze alla gestione del personale che si concentra sullo sviluppo di risorse umane durevoli, imperfettamente imitabili e non scambiabili.

best practices (Delery e Doty 1996.). I fautori dell'approccio universalistico hanno accettato l'esistenza una relazione lineare tra le pratiche di HRM e i mutamenti nelle prestazioni organizzative (Zheng et al., 2007). Il più noto modello di best practices è quello di Pfeffer (1998) il quale ha individuato sette attività di gestione risorse umane che impattano positivamente sulle performance aziendali, vale a dire: la sicurezza occupazionale, l'assunzione selettiva di nuovo personale, autogestione dei team di lavoro, retribuzione elevate subordinate alle prestazioni organizzative, ampia formazione, riduzione delle barriere di status e ampia condivisione delle informazioni in tutta l'organizzazione<sup>41</sup>. Nonostante l'approccio universalistico sia stato supportato da una vasta letteratura, sono stati criticati per la mancanza di chiarezza su cosa costituisca un set ideale di pratiche HR universali (Boxall e Purcell, 2022; Clinton e Guest, 2013). Inoltre, sovente le pratiche HR che funzionano bene in un'organizzazione potrebbero non essere efficaci in un'altra, poiché potrebbero non essere in linea con la strategia, la tecnologia o le pratiche di lavoro dell'organizzazione (Pfeffer, 2007);

- b) il *modello contingente*, per cui sono le condizioni particolari di ciascuna azienda a determinare l'applicabilità e il successo delle *best practices* relative alla gestione delle risorse umane. Il fattore contingente governante è la strategia, pertanto il ruolo della gestione risorse umane è quello di sviluppare delle pratiche che conducono le persone ad assumere comportamenti coerenti/conformi alla strategia. I sostenitori della prospettiva contingente hanno misurato le pratiche di gestione delle risorse umane concentrandosi sui criteri di corrispondenza e sulla loro appropriatezza, piuttosto che sul criterio di efficacia (Bakshi et al., 2014). Tale secondo approccio è

---

<sup>41</sup> Per approfondimenti, Cfr. Jeffrey Pfeffer, "Seven Practices of Successful Organizations", in California Management Review", Vol. 40 n.2 ,1998.

stato criticato per la sua mancanza di considerazione di altri sistemi organizzativi e caratteristiche ambientali che possono ostacolare l'adozione "best-fit" di HRM in un'organizzazione perché la strategia, da sola, potrebbe non essere sufficiente per assicurare il vantaggio competitivo di cui un'organizzazione ha bisogno, dato che ci sono altre contingenze da considerare che potrebbero avere un impatto sull'adozione e sulle pratiche di HRM;

- c) il *modello configurazionale*, secondo cui i modelli di *HR practices* devono essere costruiti e configurabili in un modo ben preciso perché da ciò dipende la performance aziendale. Per i sostenitori del modello configurazionale, lo strategic human resource management necessita che un'organizzazione sviluppi un sistema HR che raggiunga sia l'integrazione orizzontale che quella verticale<sup>42</sup>;

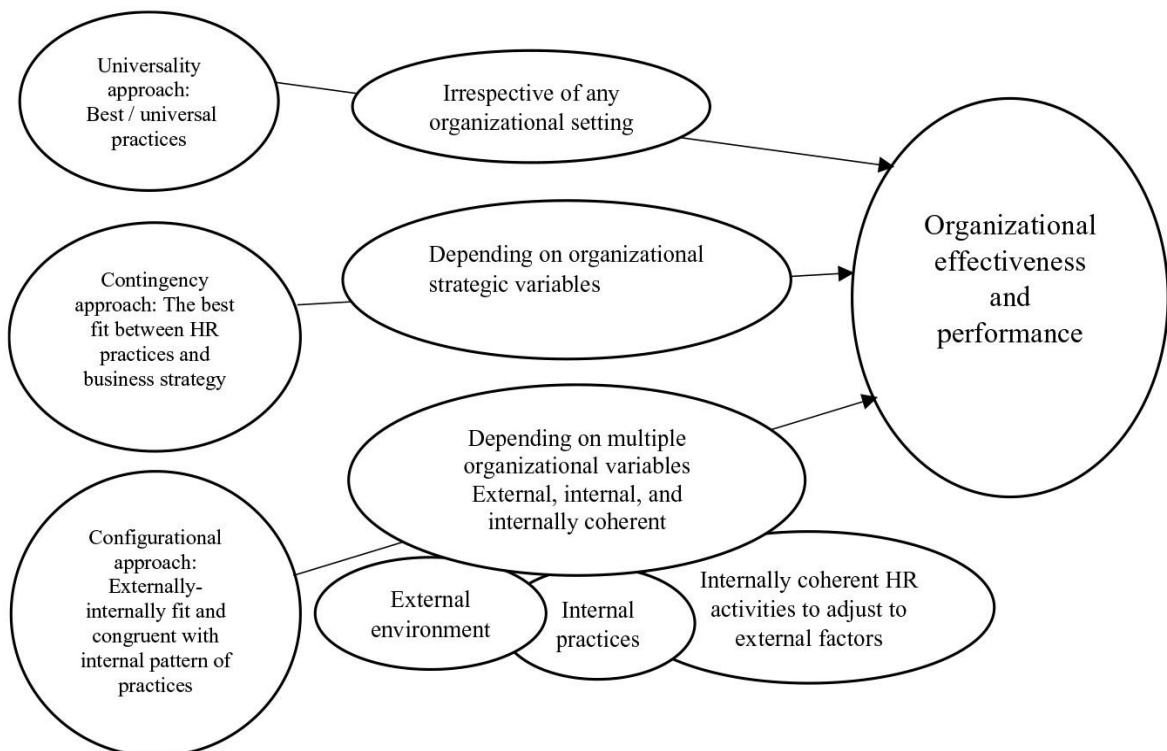


Figura 6, Theoretical framework of HRM approaches across organizations, Stanley Opara and Wahed Waheduzzaman, "The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts", in German Journal of Human Resource Management, 2024, pagina 7.

<sup>42</sup> Per approfondimenti: Ali Ahmed Qayed Al-Emadi, Christina Schwabenland, "An investigation into the SHRM perspectives effectiveness: A comparative study", in International Journal of Management and Business Studies, 2015, pagine 180-188.



Tra gli studiosi della gestione delle risorse umane, vi è forte consenso sul fatto che le politiche delle risorse umane possano, se correttamente configurate, determinare delle prestazioni aziendali superiori<sup>43</sup>. Tuttavia, numerose ricerche hanno analizzato l’impatto dell’HRM su misure di performance aziendali utilizzando indicatori di performance economica-finanziari; d’altro canto sono sempre più frequenti gli studi che accolgono l’idea di introdurre misure più prossime all’attività di HRM nel rapporto fra gestione delle risorse umane e performance operativa. Per esempio, pratiche HRM essenziali come la *pianificazione della forza lavoro* (Mathis e Jackson, 2004; Chang e Chen, 2002), *formazione e sviluppo* (Khan, 2010; Katuo e Budhwar, 2006; Ahmad e Schroeder, 2003; Kundu, 2003; Chang e Chen, 2002), *reclutamento e selezione* (Khan, 2010; Katuo e Budhwar, 2006; Kulik, 2004; Ahmad e Schroeder, 2003), *valutazione delle prestazioni* (Khan, 2010; Chang e Chen, 2002; Bernardin e Russel, 1993), *gestione della pianificazione della carriera* (Schein, 1996), e *comunicazione interna* (Ulrich, 1997; Richard & Johnson, 2001) possono essere considerati il segnale di un futuro miglioramento delle performance dell’azienda<sup>44</sup>.

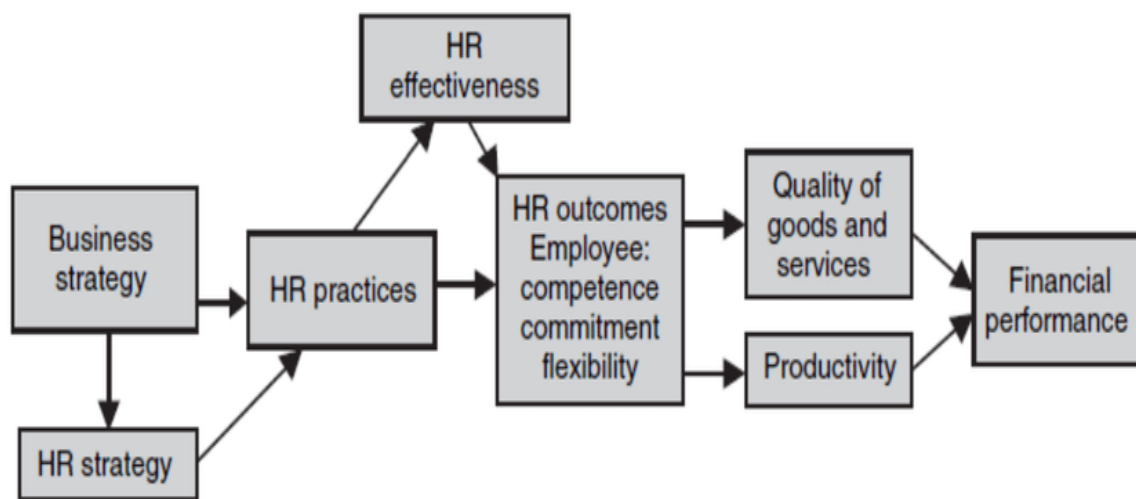


Figura 7, Relazione fra HMR e performance. Michael Armstrong, “Strategic Human Resource Management: A Guide to Action”. Kogan Page. London. 2006, p. 75.

<sup>43</sup> Marchington (2008) ha sostenuto che il SHRM influenzi positivamente le prestazioni aziendali perché genera coesione strutturale, una sinergia generata dai dipendenti che spinge un’azienda in avanti, consentendole di rispondere al suo ambiente pur continuando ad andare avanti.

<sup>44</sup> Loo-See Beha and Leap-Han Loo, “Human Resource Management best practices and firm performance; a universalistic prespective approach”, in Serbian Journal of Management 8 (2) (2013) 157.



Figura 8, Correlazione tra HR e Business Scorecard. Andrea Gasperini e Nadia Raso, “Capitale umano e performance di business: misurare il ROI del capitale umano”, IPSOA, 2008, pagina 89.

Negli ultimi tempi, nel settore pubblico, ha assunto centralità una strategia manageriale che pone il focus sul bene intangibile in grado di poter fare davvero la differenza, il *talent management*<sup>45</sup>. La definizione più diffusa, specialmente nel contesto pubblico, è quella secondo il quale il talent management è generato dall’insieme di attività e processi che guidano la sistematica identificazione delle posizioni chiave che contribuiscono al vantaggio competitivo di un’organizzazione, lo sviluppo di un *talent pool* di candidati dotati di elevato potenziale e lo sviluppo di una struttura di gestione del personale per garantire il loro continuo impegno verso gli obiettivi dell’organizzazione<sup>46</sup>. Per quanto riguarda i vantaggi del talent management, diversi studi riscontrano: (i) una maggiore facilità nel posizionare la persona giusta nel ruolo più giusto all’interno dell’azienda, aumentandone la produttività ed efficienza, (ii) la promozione e lo sviluppo delle risorse umane, rendendo l’azienda più

<sup>45</sup> Il talent management si è diffuso fortemente grazie a McKinsey & Company con il loro studio dal titolo “*The war for talent*” (1997).

<sup>46</sup> Francesco Cannas, Paola Cantarelli, Gianmario Cinelli e Giovanni Fattore, “*Il talent management nella pubblica amministrazione*”, in *economia & management* n.4, 2018, pagina 86.

attraente e in grado di trattenere l'eccellenza, (iii) una maggiore attenzione verso i lavoratori, nel comprendere i loro bisogni personali e professionali, (iv) lavoratori più soddisfatti, più motivati e contenti, (xi) diminuzione del turnover e (xii) una performance aziendale più alta e di qualità<sup>47</sup>. Per configurare correttamente un programma di talent management occorre, in primis, delineare quelle che sono le dimensioni con cui attuare tale strategia:



Figura 9, Francesco Cannas, Paola Cantarelli, Gianmario Cinelli e Giovanni Fattore, "Il talent management nella pubblica amministrazione", in *economia & management* n.4, 2018.

Una volta individuate, per finire, si deve optare per strumenti operativi in grado di realizzare la strategia manageriale tenendo presente che diverse strategie di reclutamento, sviluppo e retention del personale comportano l'utilizzo di strumenti differenti.

Si conviene, dunque, che il talent management risiede alla base del successo dell'organizzazione perché riguarda la risorsa più preziosa di qualsiasi azienda: la persona.

<sup>47</sup> Sara Giussani, "Talent management Eccellenza: investire nelle persone", IPSOA, 2019, pagina 20.



## Capitolo II, La misurazione e la valutazione della performance negli Enti Locali

*Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti.*

*Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli.*

*Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli.*

*Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.*

### 1. Il percorso di aziendalizzazione della Pubblica Amministrazione italiana

Con riferimento al capitolo precedente, anche la Pubblica Amministrazione italiana è stata tradizionalmente caratterizzata da un impianto amministrativo di impostazione burocratica (Capano, 2003; Ongaro e Valotti, 2008): per lungo tempo, l'apparato amministrativo italiano è stato contraddistinto da un'immagine negativa, illustrata nel Rapporto Giannini sullo stato della PA del 1979: *“lo Stato non è amico sicuro e autorevole, ma una creatura ambigua, irragionevole, lontana...la fiducia dei cittadini non si avrà finché non sia cancellata l'odierna figura dello Stato”*<sup>48</sup>.

Tale modello è stato oggetto di una lunga stagione di riforme amministrative, avviata negli anni '90 e tuttora in corso, ispirata al recepimento dei principi, criteri, metodi e strumenti di management propri del paradigma del *New Public Management*<sup>49</sup>. Hinna (2006) ha utilizzato l'espressione *"aziendalizzazione delle amministrazioni pubbliche"* per definire il processo di riforma, in Italia, che ha avvicinato le modalità di gestione delle

---

<sup>48</sup> Monica De Angelis, *“La cultura dell'amministrazione pubblica in Italia fra tradizione e riforme”*, 2006, pagina 157.

<sup>49</sup> Il presupposto è quello di “riagganciare” con le varie riforme le pubbliche amministrazioni del resto di Europa, recuperando il ritardo accumulato nelle varie tappe del New Public Management. Nel contesto italiano i tratti salienti dell'approccio NPM sono sintetizzabili nel decentramento dell'azione pubblica istituzionale, nella responsabilizzazione del management nella gestione delle risorse pubbliche, nella semplificazione amministrativa e, infine, nel rafforzamento dei controlli sulle performance con specifico focus in termini di output.

amministrazioni pubbliche a quelle delle organizzazioni private, trapiantando canoni e criteri propri della scienza aziendalistica. Da ormai quarant'anni, anche Italia, si è acquisita la consapevolezza che il mondo pubblico e quello privato non sono poi così distanti: il settore privato ha mostrato di funzionare in modo più efficiente rispetto a quello pubblico; pertanto, occorre avvicinare il funzionamento delle Pa a quei modelli, sia privatizzando, sia applicando nel settore pubblico quei modelli tipici di gestione manageriale a imitazione di quelli operanti nel contesto privato. Il legislatore italiano ha proposto delle riforme normative nella Pubblica Amministrazione, in ambito di aziendalizzazione, con una quota di fiducia verso le amministrazioni destinatarie, nella speranza che siano in grado di comprendere la riforma con i suoi contenuti e perimetri reputando un mix di competenze, all'interno delle PPA, pari a quello delle aziende private. Nonostante questo avvicinamento tra i due mondi, pubblico e privato, è opportuno ricordare che l'amministrazione pubblica presenta una serie di criticità che la contraddistinguono in quanto *opera in assenza di mercato*, non consentendo la misura di un unico risultato di performance (come il profitto per le aziende private), *i beni e servizi* prodotti risultano eterogenei tra loro, determinando una complessa quantificazione degli stessi, *cura molteplici rapporti complessi con la collettività* costituita da utenti dei servizi pubblici, contribuenti e cittadini (emergono, perciò, molteplici responsabilità ed obiettivi rispetto ai diversi interessi in gioco) e, ancora, *il verificarsi risultati dell'attività pubblica* richiedono tempi lunghi complicando inevitabilmente la misurazione della performance in tempi utili per i processi decisionali/gestionali<sup>50</sup>. La principale differenza tra una azienda privata e una pubblica risiede nel “*rovesciare il vincolo dall'obbiettivo*”: un'azienda privata ha come obiettivo l'economicità della gestione al fine di rendere conto agli azionisti di riferimento ed ha come

---

<sup>50</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica, “*Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*”, Rubettino Editore SRL, 2006, pagina 11.

vincolo quella della c.d. “*responsabilità sociale*”, quest’ultima intesa come il dover comunque “render conto” e il rispetto delle regole nei confronti dei diversi *stakeholders* a cui essa fa riferimento; un’azienda pubblica, viceversa, presenta come obiettivo l’assunzione e il conseguimento della responsabilità sociale ma come vincolo la “economicità” della gestione<sup>51</sup>. La principale finalità delle organizzazioni pubbliche è proprio la massimizzazione del valore per la stessa, attraverso una efficiente allocazione di risorse (OECD 2015)<sup>52</sup>. Vi è stata, insomma, una corsa al privato quasi sotto l’egida della formula “privato è bello”, senza tener conto dei “pro” e dei “contro” di tale processo» (Picozza, 2006: 48)<sup>53</sup>.

Elemento caratteristico	Azienda privata	Azienda pubblica
Soggetto giuridico	Privati o società fra privati	Enti dello Stato o società controllate dalla PA
Soggetto economico	Persone fisiche (da sole o in gruppi)	Soggetti riconducibili alla PA
Scopo dell'azienda	Conseguire un profitto	Soddisfare i bisogni dei cittadini
Destinatari dei servizi	Singole persone o altre aziende	Tutti i cittadini che ne facciano richiesta
Ambito di operatività	Locale e pure globalizzato, indifferentemente	Esclusivamente territoriale
Risorse finanziarie	Da finanziatori esterni o dai ricavi	Dallo Stato, da donazioni o da ricavi
Modo di approcciare l'azienda	Sistemico e sostanziale	Burocratico e formale
Autonomia manageriale	Tendenzialmente ampia	Tendenzialmente scarsa

Figura 10, le principali differenze tra aziende private e pubbliche. Francesco Manca, Emiliano David Angius, “*Management e performance nella Sanità pubblica*”, IPSOA, 2018.

Tra le fondamenta normative che hanno stimolato l’avvio in Italia di processi di valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, recepiti formalmente e

<sup>51</sup> Ciro D’Aries, “*Performance e qualità nei servizi pubblici locali - Il vincolo della “qualità Totale”*”, in *Azienditalia*, 2020, pagina 1414.

<sup>52</sup> Luciano Marchi, Rosa Lombardi e Luca Anselmi, “*Il Governo Aziendale tra tradizione e innovazione*”, FrancoAngeli, 2016, pagina IX-29.

<sup>53</sup> Roberto Cavallo, Perin Aristide Police e Fabio Saitta, “*L’organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*”, Firenze University Press, 2016, pagina 406.

successivamente con il decreto Brunetta, si colloca il *D. Lgs. n. 29/1993* (razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego) che, per primo, ha disposto la verifica interna degli output dell'attività svolta dalle pubbliche amministrazioni: trattasi di un provvedimento in cui è facile riscontrare i dettami del NPM nel quale la definizione di obiettivi da attuare, e la loro verifica da parte degli organi di direzione politica, rappresentano il presupposto per una piena autonomia manageriale a livello dirigenziale. L'art. 49, D.Lgs. 3.2.1993, n. 293, inoltre, ha conferito alla contrattazione collettiva il compito di definire «secondo criteri obiettivi di misurazione» attraverso i quali individuare incentivi economici collegati «i) alla produttività individuale; ii) alla produttività collettiva tenendo conto dell'apporto di ciascun dipendente; iii) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate obiettivamente ovvero pericolose o dannose per la salute».

In questo serrato programma di riforma si colloca successivamente il *D. Lgs. n. 286/1999* recante “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59”, che ha affrontato i principi generali per l'attivazione dei controlli interni e ha disposto l'introduzione di adeguati strumenti per esercitare i controlli interni, dal controllo di regolarità amministrativa e contabile al controllo di gestione, dalla valutazione della dirigenza alla valutazione e al controllo strategico. Il quadro delle riforme amministrative in Italia, finalizzate al recepimento nel nostro Paese delle dottrine del paradigma del NPM, è ripreso nella figura seguente:



### Fonti Ante Riforma Brunetta

---

L. 8 giugno 1990, n. 142, Ordinamento delle autonomie locali  
L. 7 agosto 1990, n. 241, Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi  
L. 23 ottobre 1992, n. 421, Delega al Governo per la razionalizzazione e la revisione delle discipline in materia di sanità, pubblico impiego, previdenza e finanza territoriale  
Dlgs 3 febbraio 1993, n. 29, Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego  
Dlgs. 25 febbraio 1995, n. 77, Ordinamento finanziario e contabile degli enti locali  
L. 15 maggio 1997, n. 127, Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo: *Bassanini bis*  
Dlgs 30 luglio 1999, n. 286, Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle PA: *Controlli interni*  
Dlgs 18 agosto 2000, n. 267, Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali: *TUEL*

Figura 11, Fonti anteriforma Brunetta. Deidda Gagliardo, "Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del valore pubblico: l'orizzonte della Riforma Madia", in *Economia e Società regionale – XXXIV*, Franco Angeli Editore, 2016, pagina 41.

Queste riforme, sebbene diverse fra loro, si collocano tutte all'interno di un movimento ampio e complesso ove le stesse rappresentano tanti pezzi di uno stesso puzzle. Successivamente, inoltre, è stata riscoperta l'etica e l'integrità della PA provando a gestire il passaggio da "un ambiente corrotto ad un ambiente corretto", dove spiccano i temi dei contratti di performance e di risultato, della gestione del cambiamento e di un nuovo rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadino<sup>54</sup>.

## 2. La Riforma Brunetta

Il percorso di modernizzazione della PA italiana, è culminato nel Decreto Legislativo n. 150/2009 (cd. "Riforma Brunetta"), in attuazione della legge delega n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con lo scopo di dar inizio a un nuovo tentativo di riforma della pubblica amministrazione<sup>55</sup>. Preso atto del fallimento delle riforme precedenti, riconducibile

---

<sup>54</sup> Luciano Hinna Fabio Monteduro, Sandro Mameli, Marta Barbieri e Giovanni Valotti, "Gestire e valutare le performance nella PA", Maggioli Editore, 2010, pagina 74.

<sup>55</sup> Questa riforma, recante disposizioni in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica e di responsabilità disciplinare, ha preso il nome del promotore "Renato Brunetta", allora Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

a diversi difetti, quali all'assenza di riforme manageriali e culturali, al notevole peso assegnato all'applicazione formale delle norme, tipico del nostro sistema di civil law, rispetto ad un mancato impatto sostanziale delle riforme sull'assetto organizzativo delle pubbliche amministrazioni, il decreto Brunetta ha seguito un processo di "evangelizzazione" che ha consentito, in prima battuta, un'attività di formazione e sensibilizzazione delle pubbliche amministrazioni, abilitando il personale ad acquisire le conoscenze e le competenze utili ad implementare correttamente le azioni previste dallo stesso strumento normativo. Il decreto ha quindi proposto una "quasi-rivoluzione" del modo di pensare, architettare e gestire le pubbliche amministrazioni, attraverso una pervasiva retorica della performance. Tale processo si è avvalso di strumenti innovativi di comunicazione di massa, fondato sulla considerazione dei valori principali, enunciati dalle riforme passate e dalla stessa Riforma Brunetta, come un unico sistema<sup>56</sup>. Il "sistema di valori" contenuto nell'art. 3 del D.Lgs. 150/09 può riassumersi in diverse parole chiave di provenienza aziendalistica, quali "efficienza", "efficacia", "produttività", "trasparenza", "misurabilità" e "valutazione". La riforma Brunetta ha introdotto per la prima volta, nel vocabolario della pubblica amministrazione, il termine "performance" che compare nel testo ben 109 volte, qui intesa come *"il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita"*<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Luciano Hinna, Massimo Lasalvia, "La riforma Brunetta aggiornata con le ultime norme sul lavoro pubblico (legge 183/2010), la class action (D.Lgs. 198/2009), il codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 235/2010) e la Carta dei Doveri delle amministrazioni pubbliche", EPC Editore, 2011, pagine 17-20.

<sup>57</sup> La "performance", divenuta la bandiera della nuova riforma della P.A., non si configura come concetto univoco in quanto esprime un insieme di informazioni su risultati di diversa natura ed aventi una valenza differente per le diverse categorie di stakeholder (Boivard, 1996). Giuseppe Russo, "La misurazione delle performance nelle organizzazioni pubbliche. Case study: Consiglio Regionale del Lazio", Franco Angeli, 2023.

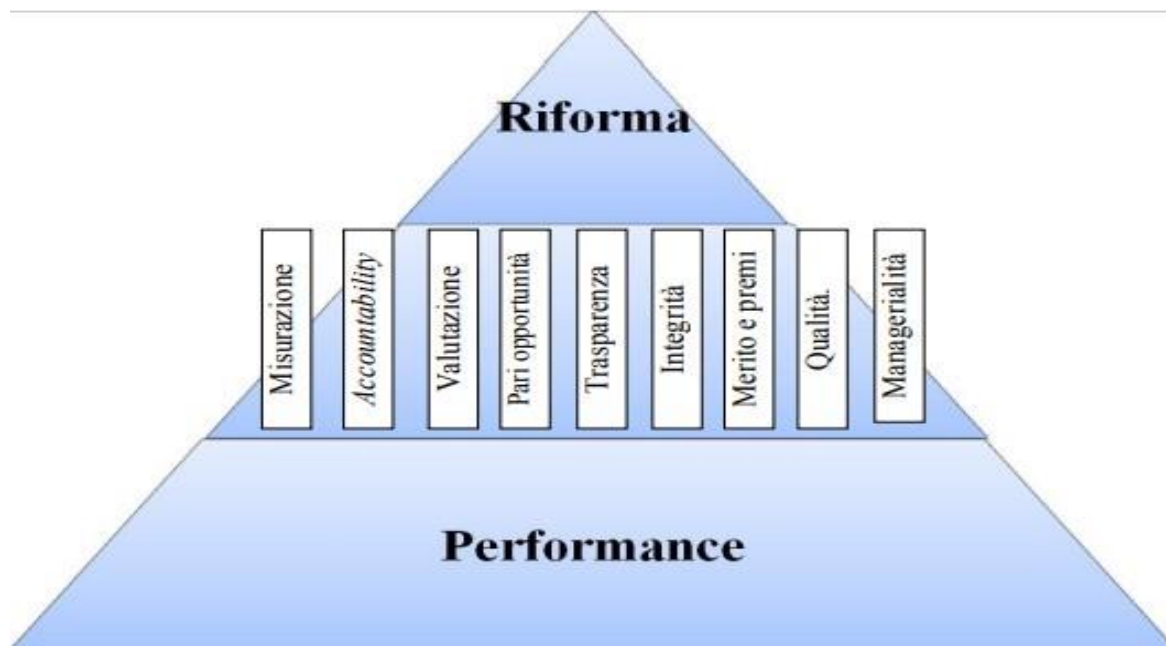


Figura 12, Il sistema dei valori nella riforma Brunetta. Marta Barbieri, Luciano Hinna e Giovanni Valotti, “Gestire e valutare le performance nella PA : guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009”, Maggioli Editore, 2010, pagina 81.

I principi generale del D.lgs. 150/2009 sono contenuti nell’art. 3 e sono:

- ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel Titolo II (“Misurazione, valutazione e trasparenza della performance e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell’art. 19 del D.L. 24 giugno 2014, n. 90), convertito, con modificazioni, dalla Legge 11 agosto 2014, n. 114 (art. 3 co. 2 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017);
- le Amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance (co. 3);
- le Amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo

criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi (co. 4);

- il rispetto delle disposizioni del Titolo II è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3co. 5 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017);
- l'applicazione delle disposizioni del Titolo II non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica (co. 6).

I principi direttivi del corpus normativo in esame sono stati ispirati a una “filosofia efficientistica di stampo aziendale”, basata sull'inadeguatezza delle PP.AA a sostenere un sistema economico in competizione e ad assicurare la fornitura di adeguati servizi alla collettività<sup>58</sup>. Il decreto Brunetta ha sposato l'approccio del performance management adottando un'intera logica sistemica, che dovrebbe andare a permeare tutto l'insieme dei processi decisionali dell'organizzazione, rimessa ad ogni amministrazione che dovrà operare coerentemente con il proprio bilancio e con il ciclo di pianificazione finanziaria. Il D. Lgs. n. 150/2009 è nato da una legge delega n. 15/2009 che aveva delle finalità specifiche che sono state abbondantemente superate, nel senso di debordate: l'oggetto e la finalità di questa legge hanno fatto che si dovrebbe parlare del D. Lgs. n. 150/2009 non con riferimento alla programmazione e controllo, ma in materia di reclutamento del personale e contrattazione integrativa così come di dirigenza pubblica e responsabilità disciplinare: immaginare che da questo decreto ne poteva derivare una interferenza con normative finanziarie e contabili di programmazione di bilancio non era di certo plausibile. Il sopraggiungere del “treno” del D.

---

<sup>58</sup> Maurizio Ricci, “*Alcune osservazione sulla legge Brunetta: quali prospettive di Riforma?*”, in Jus : rivista di scienze giuridiche : 3, 2012, pagine 534-535.

Lgs. n. 150/2009 ha creato un grande scompiglio. Il motivo principale risiede nel fatto che tale provvedimento legislativo è atterrato in una Pubblica Amministrazione italiana che non è tutta uguale (le amministrazioni centrali sono amministrazioni disaggregate e quindi diverse da quelle locali, che si presentano quali amministrazioni compatte e con scarsa differenziazione funzionale, esprimendo così un diverso modello di governance) e dove il tema della performance non si presentava allo stesso livello di partenza. Il decreto Brunetta si è presentato come norma staminale il cui campo di applicazione ha interessato tutte le amministrazioni pubbliche nel suo complesso tranne poche esenti (art. 74 D.Lgs. n. 150/2009), facendo emergere la necessità di comprendere il livello di sovrapposizione con la normativa differente, specialistica e preesistente di alcune amministrazioni in materia di programmazione e controllo<sup>59</sup>. Questa stratificazione delle norme ha rappresentato un ostacolo al percorso aziendalizzazione della amministrazione pubblica e il nostro legislatore, non sempre è stato coordinato nell’emanazione progressiva di queste norme.

### 3. Il ciclo di gestione della performance

Il tema cardine del D. Lgs. n. 150/2009 è stato l’introduzione della componente dinamica del sistema di gestione della performance, noto come “*ciclo di gestione della performance*”, avente la finalità di migliorare la capacità di queste di rispondere ai bisogni dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse che le pubbliche amministrazioni hanno a disposizione. Il cuore di tale concetto è costituito dalla concatenazione logica del ciclo bisogni-obiettivazioni-risultati-effetti, rappresentante la precondizione per misurare, valutare e comunicare le *performance*. Infatti, se questa catena risultasse “spezzata”, il contributo che un individuo

---

<sup>59</sup> In particolare, gli Enti Locali erano già dotati di una normativa di programmazione e controllo, mi riferisco al D.Lgs. 77/1995, mentre i Ministeri non erano tenuti ad assegnare a una programmazione finanziaria degli obiettivi da raggiungere, non conoscevano nessuno strumento in tal senso.

(o unità organizzativa, o organizzazione) apporta attraverso la sua azione rimarrebbe privo di ogni senso e utilità. Il ciclo di gestione della performance nella pubblica amministrazione ha rappresentato un percorso necessario per perseguire il miglioramento continuo dei servizi pubblici e per la valorizzazione del merito, seguendo i principi fondanti del modello di Deming (costituito dalle fasi di “*plan*”, “*do*”, “*check*”, “*act*”)<sup>60</sup>. In base all’articolo 4 del D. Lgs. n. 150/2009 (riformato), il ciclo di gestione della performance è stato articolato in sei fasi, strettamente connesse tra loro, che si sviluppano nel tempo:



Figura 13, ciclo della performance. Sistema di misurazione e valutazione della performance Agenzia italiana del farmaco (2019), pagina 12.

Il ciclo è da intendersi come “potenzialmente infinito” nel senso che l’ultima fase può rappresentare un momento di input per l’avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, in modo da determinare un processo di miglioramento continuo<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Il modello Deming, sviluppato negli anni ’50 da Edward Deming, è un metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi.

<sup>61</sup> Salvatore Lazzara, “La valutazione della dirigenza pubblica dopo la riforma Brunetta”. *Attuali assetti e criticità emergenti nelle Agenzie fiscali. Il caso dell’Agenzia del Territorio*, in *Amministrazione in Cammino*, 2013, pagina 7.

a): *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;*

La fase cruciale del ciclo di gestione della performance, su cui realisticamente le amministrazioni pubbliche hanno registrato maggiore complessità, è certamente costituita dalla individuazione, selezione e definizione degli obiettivi. In questa fase si evince, altresì, l'intenzione di realizzare una integrazione del sistema di misurazione e valutazione con i sistemi di programmazione e controllo. Nell'individuazione degli obiettivi, è stata suggerita l'adozione dello strumento dell'albero della performance: *“una mappa logica”* che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Infatti, in questa mappa è stato inoltre illustrato come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione<sup>62</sup>. La concreta applicazione, nell'ambito degli Enti Locali, della logica della programmazione *“a cascata”* (cascading) deve partire dai documenti previsti dalle disposizioni normative, nello specifico dal DUP, e ancorarsi però al Piano Esecutivo di Gestione (PEG) che, tradizionalmente, costituisce uno strumento cardine destinato a concretizzare lo sviluppo della dimensione strategica nella dimensione operativa della gestione<sup>63</sup>. Per assicurare un'impostazione coerente e sistematica non solo tra i diversi documenti ma, altresì, tra i diversi livelli della programmazione/pianificazione è stato ritenuto indispensabile assicurare

---

<sup>62</sup> Gioia Morena Gatti, *“Il sistema di valutazione delle performance a seguito della riforma Brunetta: il caso ICE”*, in *Amministrazione in Cammino*, pagina 15.

<sup>63</sup> Il meccanismo *‘a cascata’* lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non può costituire un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi”. Marco Rossi, *“Il cascading nel sistema di misurazione e valutazione della performance: logiche e strumenti”*, in *AziendaItalia* 6/2015, pagina 476.

un adeguato raccordo tra la programmazione effettuata proprio nell'ambito del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e la programmazione effettuata nell'ambito del Documento Unico di Programmazione (DUP). Nel caso specifico degli Enti locali, con il sopraggiungere del D. Lgs. n. 150/2009, è emerso il dilemma, in realtà mai sopito, se gli obiettivi indicati nell'articolo 4 del decreto devono essere considerati come obiettivi *sui generis* o sottoinsieme degli obiettivi contenuti nel PEG, oppure obiettivi slegati e ulteriori rispetto a tale documento programmatico. Una risposta a questo interrogativo ci è giunta dall'articolo 169 del TUEL secondo il quale il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1 e il piano della performance sono unificati organicamente nel PEG con la ratio di evitare una progressiva moltiplicazione documentale e garantire la migliore coerenza complessiva tra i diversi documenti predisposti<sup>64</sup>. Il dilemma si è complicato ulteriormente con l'entrata in gioco del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto con il D.L. n. 80/2021, che ha inglobato al suo interno il Piano degli Obiettivi e il Piano della performance. Rispetto agli obiettivi operativi del DUP, le amministrazioni devono quindi effettuare una selezione di quelli rilevanti per il primo anno di riferimento del PIAO e di quelli che vengono ritenuti ragguardevoli in ottica di performance individuale e organizzativa e, successivamente, devono contestualizzare i contenuti per informarsi su eventuali eventi intervenuti tra il momento dell'approvazione del DUP e della relativa nota di aggiornamento con il momento dell'elaborazione del PIAO. Inoltre, le Pubbliche Amministrazioni possono individuare ulteriori obiettivi non contemplati nel DUP. Rispetto al PEG, questo sembrerebbe per l'appunto svuotato degli obiettivi di performance dell'Ente, rientranti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione<sup>65</sup>. In realtà, una corretta

---

<sup>64</sup> Leonardo Falduto e Marco Rossi, "Il sistema della performance dopo il D. Lgs. 74/2017", Wolters Kluwer IPSOA, 2017, pagina 112.

<sup>65</sup> Elena Brunetto e Patrizia Ruffini, "Nuovo Peg senza performance e personale", in Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia, 2023.



programmazione strategico/operativa dovrebbe contenere un Peg a spettro allargato e un Piao, nella sottosezione “Performance” contenente obiettivi più selettivi i quali, possono derivare dagli stessi obiettivi del Peg (sebbene con un livello atteso più marcato e deciso), oppure riflettere la realizzazione attese diverse ed ulteriori che concorrono alla misurazione e alla valutazione della performance individuale ed organizzativa<sup>66</sup>. Di estrema importanza è stata la cd. “finalizzazione programmatica” con la quale si è fatto riferimento alla convergenza sinergica delle diverse prospettive programmatiche verso l’orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del benessere dei diversi cittadini di oggi (benessere equo), creando le condizioni per l’incremento del benessere dei cittadini di domani (sviluppo sostenibile) (Papi et al., 2020; Papi, 2021)<sup>67</sup>.

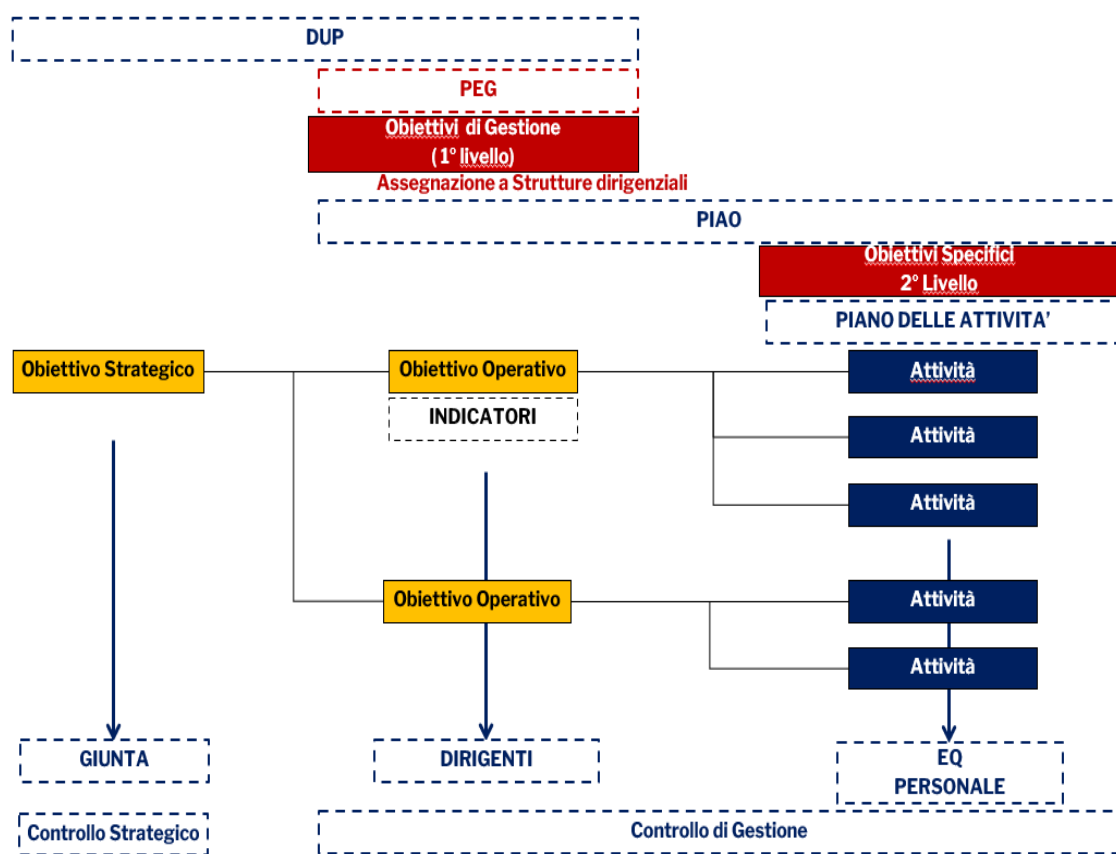


Figura 14, Raccordo strumenti di programmazione, SMVP Comune di Parma, pagina 7.

<sup>66</sup> Per approfondimenti: Marco Rossi e Leonardo Falduto, “Raccordo Peg/Piao tra obiettivi specifici e di gestione”, il Sole 24 ore, 2024.

<sup>67</sup> Enrico Deidda Gagliardo e Raffaella Saporito, “Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico”, in Rivista Italiana di Public Management Vol. 4 Numero 2, 2021, pagina 201.

Una considerazione importante, in questa prima fase del ciclo della performance, riguarda gli obiettivi, i quali, per essere realmente efficaci e puntualmente utilizzabili nel quadro del ciclo della performance, devono possedere determinati requisiti che non solo li rendono utilizzabili nello svolgimento delle attività di programmazione e controllo ma, altresì, pienamente legittimi pure rispetto agli effetti che ne scaturiscono (incentivi, Peo e non solo). Le caratteristiche fondamentali degli obiettivi sono state elencate secondo una logica ed un linguaggio di taglio aziendale, riassunto nell'acronimo *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Based*). L'art. 5 del decreto non si è limitato a fissare, per gli obiettivi, i requisiti *smart* ma addirittura ne ha ampliato il novero, aggiungendo, ad esempio:

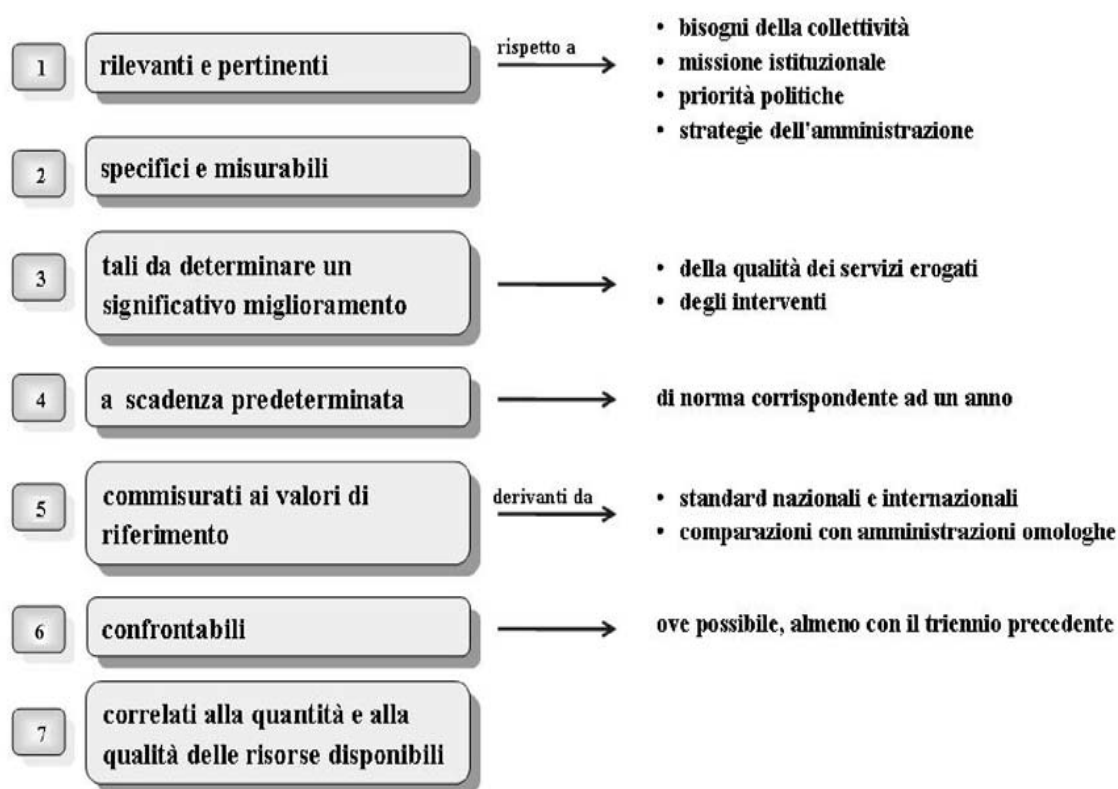


Figura 15, caratteristiche degli obiettivi. Giuseppe Nucci, "Il ciclo di gestione della performance negli enti locali nella riforma «Brunetta»", in *Aziendaitalia* 9/2010, pagina 671.

L'articolo 5 del D. Lgs. n. 150/2009 ha definito che "tali obiettivi sono programmati su base triennale e definiti dagli organi di indirizzo politico e amministrativo di concerto con i vertici dell'amministrazione dopo aver consultato i dirigenti o i responsabili delle unità

*organizzative*". In proposito, il mantenimento del vincolo della sostenibilità finanziaria (secondo cui gli obiettivi devono essere definiti in coerenza con quelli di bilancio), ha suggerito che il processo di identificazione degli obiettivi avanzato dal D. Lgs. n. 150/2009 sia da ritenersi tendenzialmente *top down* nonostante il processo organizzativo di negoziazione degli obiettivi venga solamente citato, e mai approfondito, dalla norma in argomento, lasciando quindi libere le pubbliche amministrazioni di gestire, al loro interno, il processo di programmazione e controllo in linea con il proprio stile di management.

Una volta definiti gli obiettivi, occorre assegnarli e poi trovare un modo per stabilire se, e in quale misura, essi siano stati raggiunti. In termini operativi occorre pertanto fissare, per ogni obiettivo, un valore atteso di risultato, ottenuto dal prodotto del peso, che ciascun obiettivo ha rispetto al complesso degli obiettivi assegnati, con un preciso valore del proprio indicatore<sup>68</sup>. Il ruolo fondamentale degli indicatori è quello di orientare la valutazione. La delibera CIVIT n. 89/2010 ha definito "*indicatore*" lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni e come "*risultato atteso*" il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Questi indicatori devono essere collegati agli obiettivi (un obiettivo può essere collegato a più indicatori) e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non a valori "ideali" o a valori "veri" (Civit, 2010). La misurabilità dei risultati si fonda sull'adozione di un set di indicatori che dovrebbero soddisfare requisiti di:

- 1) *validità*: (Garret, 1937) l'indicatore deve poter misurare ciò che vuole misurare ed essere coerente con altri indicatori correlati. Il livello di validità di un indicatore varia

---

<sup>68</sup> L'indicatore è una formula matematica (un rapporto, un incremento percentuale, ec..) che permette la traduzione delle dinamiche relative agli obiettivi da raggiungere.

al modificarsi del contesto di riferimento rendendo necessario l'utilizzo di indicatori diversi per scopi diversi<sup>69</sup>;

- 2) *sensibilità*: l'indicatore deve poter registrare fedelmente i cambiamenti nel tempo e nello spazio;
- 3) *comparabilità*: l'indicatore deve mantenere lo stesso significato nel tempo e nelle diverse realtà locali;
- 4) *consistenza*: la variazione del valore dell'indicatore non deve essere dovuta ad errori casuali;
- 5) *invariabilità rispetto a comportamenti opportunistici*: la realizzazione di un sistema di misurazione fa sì che l'attenzione si concentri in larga misura su ciò che viene misurato. In alcuni casi è possibile che il comportamento dei vari attori possa modificarsi in maniera opportunistica. A riguardo, la soluzione più tipica è quella di creare un *set* di misure bilanciato (non solo l'efficienza ma anche l'efficacia);
- 6) *non ridondanza*: il sistema di misurazione non deve moltiplicare inutilmente le misure di performance che offrono la medesima informazione. Ogni misura deve dare un contributo informativo nuovo e specifico.

Rispetto alla scelta degli indicatori di performance, Neely et al. (1997) hanno suggerito di esplicitare, attraverso l'utilizzo di una griglia di riferimento ad hoc, dieci principali elementi quali il *nome dell'indicatore*, che deve esprimere il significato della misura e perché è importante. deve essere di immediata comprensibilità, *lo scopo* (monitoraggio, miglioramento incrementale, cambiamento radicale, etc.), *il legame con gli obiettivi e con le strategie aziendali*, *il target di riferimento*, ovvero il livello di performance da raggiungere in un determinato arco di tempo, *il metodo di misurazione*,

---

<sup>69</sup> Emanuele Padovani, "Misurazione della performance e confronti per la «nuova» pubblica amministrazione", in *AziendaItalia* 6/2009, pagina 417.

la frequenza della misurazione, chi effettua la misurazione, la fonte dei dati e delle informazioni, chi influisce sui dati che concorrono alla misurazione e, infine, quali decisioni supportano<sup>70</sup>?

Di indicatori, quali strumento convenzionale di definizione, rilevazione e misurazione del livello di conseguimento degli obiettivi, ve ne sono di varia tipologia e natura: appare necessario considerare i diversi tipi di indicatori in quanto la misura che permetterà di valutare la realizzazione di un obiettivo sarà infatti data da un “paniere” di indicatori. In altri termini, un indicatore fornisce una rappresentazione “fotografica” di un profilo di osservazione relativo ad un obiettivo, con la conseguenza che la moltiplicazione degli indicatori (soprattutto attraverso la loro adeguata ponderazione) consente di ampliare le prospettive osservate di ciascun obiettivo di riferimento<sup>71</sup>. Devono pertanto sussistere “*indicatori diversi per scopi diversi*”: se un indicatore è tecnicamente corretto per una determinata finalità di analisi, in situazioni diverse questa caratteristica potrebbe svanire<sup>72</sup>.

In particolare, rispetto all’oggetto di riferimento, gli indicatori possono far riferimento i singoli elementi costitutivi del ciclo di gestione dell’Ente locale come *le risorse* (umane, materiali, immateriali e finanziarie), *i processi operativi*, *i prodotti* (ossia l’output dell’attività, sia esso rappresentato da beni, servizi od opere), esprimendone le condizioni di realizzazione e *l’impatto operativo* (ossia l’*outcome* dell’attività, in termini di soddisfacimento dei bisogni o di soluzione dei problemi), esprimendone le condizioni di conseguimento. Diversamente, rispetto all’ambito gestionale ed organizzativo di riferimento ed al grado di specificità delle informazioni contenuti, si differenziano gli *indicatori*

---

<sup>70</sup>Cristiano Busco, Elena Giovannoni e Angelo Riccaboni, “Il controllo di gestione 2018”, IPSOA, 2018, pagina 76.

<sup>71</sup> Leonardo Falduto e Marco Rossi, “*Il sistema della performance dopo il D. Lgs. 74/2017*”, Wolters Kluwer IPSOA, 2017, pagina 120.

<sup>72</sup> Emanuele Padovani, “*Misurazione della performance e confronti per la «nuova» pubblica amministrazione (locale)*”, in Azienditalia 6/2009, pagina 417.

*quantitativi*, che esprimono in valore assoluto o relativo il dimensionamento del fenomeno considerato, gli *indicatori qualitativi*, i quali esprimono in forma misurabile le caratteristiche qualitative del fenomeno considerato. Con riferimento alla performance organizzativa attesa, le Linee guida n. 1/2017 della Funzione Pubblica, ha individuato quattro tipologie di indicatori: gli *indicatori sullo stato delle risorse* che quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili) misurandole sia in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, etc.), che qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, etc.), gli *indicatori di efficienza* che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle attività dell'amministrazione, attraverso la ottimizzazione del rapporto input/output e ancora, gli *indicatori di efficacia* che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi<sup>73</sup>.

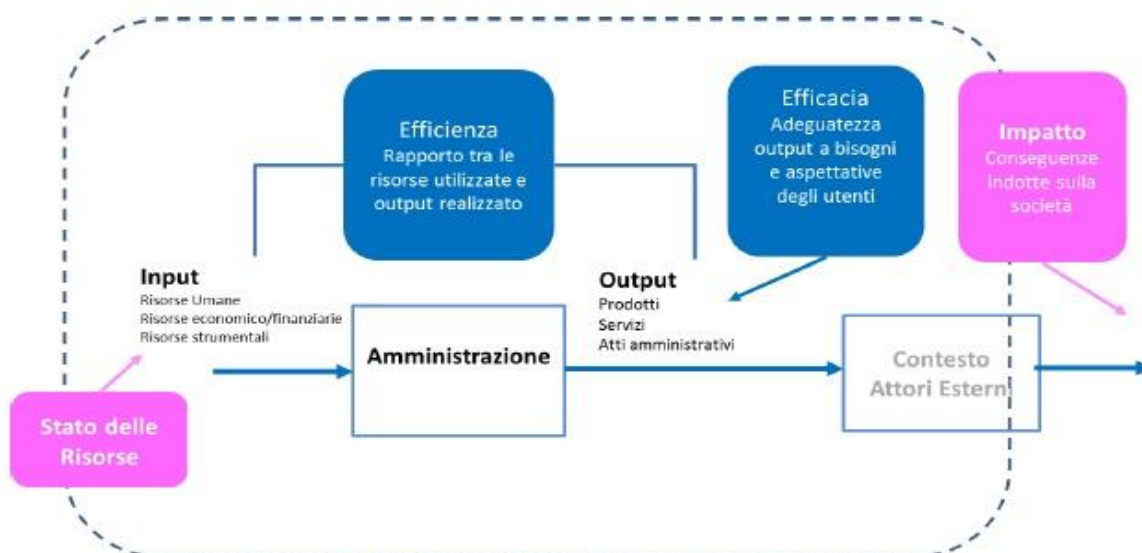


Figura 16, Stato delle Risorse, Efficienza, Efficacia e Impatto, Dipartimento della Funzione Pubblica, "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri 2/2017, pagina 16.

<sup>73</sup> Per efficacia quantitativa si intende, infatti, la quantità erogata di output (n. servizi o prodotti) che può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ad esempio la disponibilità di certificazioni online), mentre per efficacia qualitativa il rispetto di determinati standard di qualità dei servizi e delle attività.

I *Result Indicators* (RI), o indicatori di risultato, misurano il risultato prodotto in termini quantitativi, strettamente connesso al raggiungimento dell'obiettivo. Essi consentono di valutare se si sta procedendo nella giusta direzione rispetto a quanto prefissato, ma non danno indicazioni su cosa è necessario fare per migliorare i risultati. Diversamente, i *Key Performance Indicators* (KPI) presentano la responsabilità di descrivere la modalità con cui si cerca di conseguire l'obiettivo: in altri termini, esprimono come ci si impegna per raggiungere il risultato atteso<sup>74</sup>. David Parmenter nel suo libro "*Key Performance Indicators - Developing, Implementing, and Using Winning Psi*" per spiegare la differenza tra i diversi tipi di indicatori ha utilizzato l'esempio della cipolla: la buccia della cipolla rappresenta gli indicatori chiave di risultato, ciò che appare immediatamente e descrive la condizione complessiva dell'ortaggio. Se vengono via via rimossi i vari strati è possibile capire meglio se si tratta di una buona cipolla. In questo paragone, gli strati rappresentano in ordine i vari indicatori di risultato e indicatori di performance mentre il cuore rappresenta l'indicatore chiave di performance<sup>75</sup>. La distinzione comune tra una misura di performance e un KPI è che la prima si riferisce a dati quantitativi precisi mentre il secondo significa "segnali per allertare i manager su problemi che potrebbero dover essere esaminati ulteriormente" (Boyle, 2000)<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> David Parmenter ha individuato sette caratteristiche tipiche dei KPI: 1) non risultano espressi nei bilanci finanziari; 2) vengono spesso misurati; 3) influenzano la dirigenza; 4) vengono compresi da tutto il personale; 5) richiedono azioni correttive; 6) hanno un impatto sostanziale sulla maggior parte dei fattori critici di successo e 7) hanno un impatto positivo su tutte le altre misure di performance.

Andrea Sujová, Katarína Marcinekóvá e Ľubica Simanová, "*Influence of Modern Process Performance Indicators on Corporate Performance — the Empirical Study*", in *Engineering Management in Production and Services* Vol. 11/2, 2019, pagina 121.

<sup>75</sup> Sergio Goretti e Luca Meacci, "*Pianificazione e monitoraggio strategico negli enti locali: un metodo per definire obiettivi, indicatori e sviluppare un sistema di reporting*", *Azienditalia* 5/2013, pagina 4.

<sup>76</sup> Naboth Muravu, "*Strategic Performance Measurement and Management in the Public Sector: Indispensable Role of Performance Measures*", in *Journal of Business and Management* Volume 23, Issue 1, 2021, pagina 49.

**Segue b): “collegamento degli obiettivi e allocazione delle risorse”**

Nel disegno legislativo in esame la seconda fase si sofferma sul collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) di vitale importanza per la predisposizione di un sistema di obiettivi coerente con il budget di risorse disponibili. Si tratta di una fase che è solo formalmente successiva alla precedente. Infatti, nell’impossibilità di individuare quella parte di budget da vincolare per il raggiungimento di un determinato obiettivo, tutt’oggi, la soluzione pragmatica è quella della discussione top down e bottom up per il raggiungimento di compromesso che, sulla base di un piano di ripartizione delle risorse disponibili, valida i parametri della prima fase (obiettivi, indicatori e valori attesi). Inoltre, se il budget viene a supporto del management nel raggiungimento degli obiettivi, favorisce il ruolo di “*business partner*”, riconducibile al controller che agisce a supporto dei processi decisionali dei manager, apportando valore aggiunto alla gestione aziendale (Granlund e Lukka, 1998; Siegel et al., 2003a; 2003b; Järvenpää, 2007)<sup>77</sup>. Il budget è quello strumento che integra il processo di pianificazione comportando una declinazione degli obiettivi strategici di lungo termine in risultati economici e finanziari attesi nel breve, facilmente misurabili e monitorabili. La sua funzione è duplice: da un lato, offre una visione prospettica (“*forward looking*”) di quello che sarà l’andamento dell’azienda e, dall’altro lato, misura gli scostamenti rispetto alle performances realmente conseguite. Nella sua massima espressione, il budget diviene comunicazione della vision dell’imprenditore e dei vertici dell’azienda, rendendo tutti gli operatori aziendali “attori della medesima sceneggiatura” e creando, appunto, una “tensione corale” verso uno scopo comune<sup>78</sup>. In questa sede, è utile compiere una riflessione sulla figura del “*controller*”,

---

<sup>77</sup> Ilenia Ascani, Marco Gatti e Maria Serena Chiucchi, “*Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?*”, Management Control, Franco Angeli Editore, 2021. Pagina 69.

<sup>78</sup> Pierantonio Biasotto e Caterina Codemo, “*Il processo di budgeting*”, in Bilancio e revisione n. 10/2024, pagina 59.



presente nel contesto privato e meno in quello pubblico. Infatti, nelle aziende private dove avviene il controllo di gestione interviene un terzo detto “*controller*” quale soggetto esterno responsabile del ciclo di gestione della performance che conferisce a questo processo un carattere di terzietà: seppur parzialmente a contatto con chi assegna gli obiettivi, se nota che l’assegnazione è ambiziosa rispetto alle risorse disponibili interviene e mitiga le proposte per una assegnazione di obiettivi ambiziosi ma senza grandi difficoltà, rende stimolante l’assegnazione degli obiettivi. I controller non sono solo mediatori o, meglio, non lo devono essere in toto, ma devono comprendere i processi, l’attendibilità dei livelli attesi e il grado di raggiungimento: si tratta di un esperto dei processi aziendali che assicura l’attendibilità dell’adeguatezza delle risorse nel raggiungimento degli obiettivi. L’assenza di questa figura nella PA ha creato un’alea sull’attendibilità degli obiettivi assegnati e delle rispettive risorse allocate che potrebbe essere la spiegazione del fatto che qualcuno gli obiettivi li raggiunge sempre e altri mai.

**Segue c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi***

Ai fini di una ottimizzazione del grado di conseguimento degli obiettivi tragsuardati, l’andamento delle performance deve essere sistematicamente e periodicamente monitorato, in itinere, tramite gli indicatori selezionati. In ottica aziendalistica, il monitoraggio costituisce un’attività chiave che genera la possibilità, attraverso misurazioni periodiche, di “correggere il tiro” e, preso atto di eventuali scostamenti, di intervenire con interventi correttivi volti a superare le problematiche e criticità insorte in vista del perseguimento degli obiettivi tragsuardati. Gli interventi correttivi si possono concretizzare in una integrazione/rimodulazione delle risorse, nella rivisitazione dei target, degli indicatori o del timing temporale e deve essere opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno. Questi interventi correttivi, per essere efficaci, necessitano di una

serie di condizioni quali, fra tutte, la tempestività dell'intervento la quale, a sua volta, si fonda su sistemi che devono funzionare con l'elaborazione di dati in tempo reale. Sintetizzando, il monitoraggio in itinere è funzionale a:



Figura 17, Nicola Longo, "Performance management Valutare i risultati e valorizzare le competenze", 2007, pagina 55.

Sotto la lente della terminologia, si evidenzia che il legislatore, nell'ambito della disciplina del monitoraggio del rendimento, ha qualificato l'attività in questione quale "verifica" dell'andamento della performance, intendendo così riscontrare la congruenza delle azioni realizzate rispetto agli obiettivi programmati ed accertare le eventuali cause dello scostamento tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti.

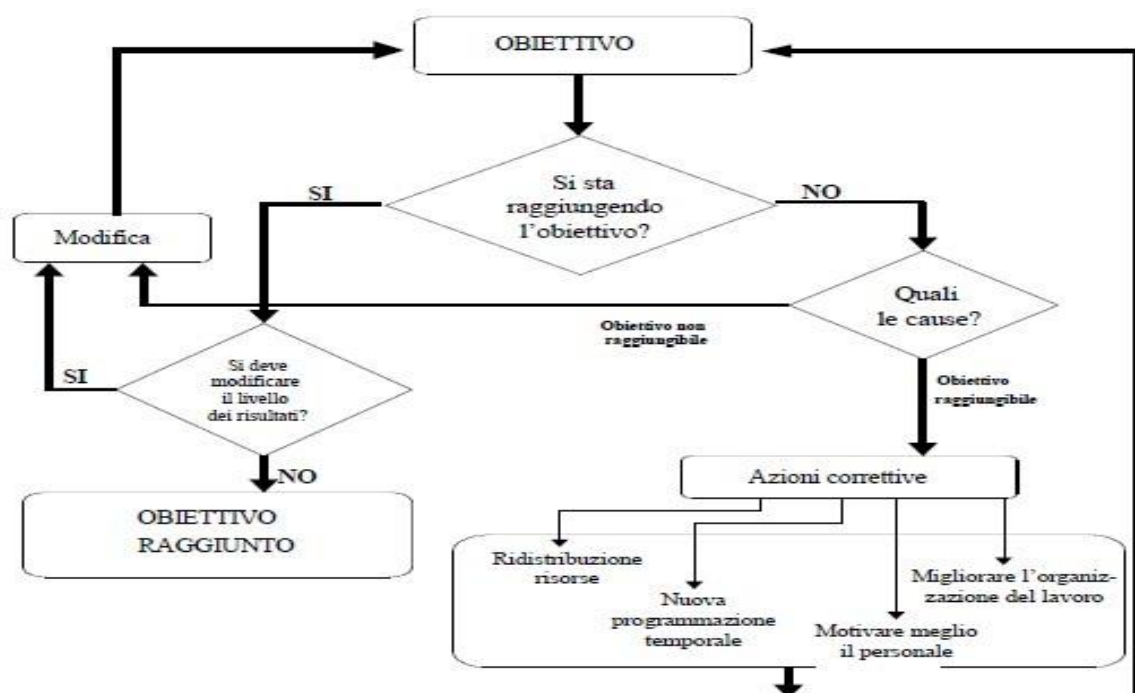


Figura 18, "Monitoraggio e interventi correttivi", Emidio Valentini, "Nucleo di Valutazione e controllo di gestione", in Rivista Trimestrale di scienza dell'amministrazione 3/2000, pagina 22.

Questo percorso, se fosse un normale ciclo di gestione e controllo, si sarebbe arrestato alla lettera c), con l'aggiunta di una fase di rendicontazione definitiva dopo gli x monitoraggi in itinere; siccome si tratta di una situazione anormale, ecco che le fasi tipiche dell'ambito di programmazione e controllo, hanno necessità di essere seguite da fasi più tipiche della performance.

**Segue d)** “*misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale*”

Questa fase si colloca logicamente alla fine del periodo di riferimento ed a valle del monitoraggio effettuato in itinere: si tratta della fase in cui la performance, sia organizzativa che individuale, viene fissata in termini sintetici ed analizzata. A questo punto, risulta opportuno compiere due riflessioni. La prima è quella secondo la quale la misurazione e valutazione della performance sono state contemplate dal legislatore in modo congiunto, a testimonianza del fatto che i due termini esprimono attività necessariamente complementari, costituendo l'una (misurazione) il presupposto dell'altra (valutazione)<sup>79</sup>. Per *misurazione della performance* viene considerato il processo attraverso il quale le organizzazioni utilizzano con continuità e sviluppano nel tempo indicatori quantitativi obiettivi e significativi, sistematicamente rilevati per valutare i progressi fatti nel conseguimento di obiettivi predeterminati; diversamente, per *valutazione della performance* s'intende il processo che si attiva, a partire da misure di risultato precedentemente individuate, per comprendere le relazioni di causa-effetto che hanno portato ad un determinato risultato (comprensione del risultato), per analizzare le cause che hanno determinato risultati al di sotto delle attese e degli standard (analisi scostamenti), per individuare punti di forza da

---

<sup>79</sup> Andrea Bonomolo, “*La programmazione strategica nelle amministrazioni pubbliche*”, 2008-2009, pagina 174.

consolidare e punti di debolezza da migliorare (miglioramento, sviluppo e pianificazione periodo successivo)<sup>80</sup>.

La seconda riflessione riguarda l'estensione verticale (profondità) che la performance presenta nella visione del decreto: questa, infatti, si declina a livello individuale e organizzativo. La *performance organizzativa* esprime il risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini mentre, la *performance individuale*, viene intesa come il contributo dei singoli alle diverse unità organizzative e (più generalmente) all'Ente complessivamente considerato ed è diversamente configurata e misurata in funzione dello specifico ruolo ricoperto dalla singola unità di personale (lo schema valutativo della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa deve presentare un peso prevalente, rispetto alla valutazione complessiva, degli indicatori di performance relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità).

L'art. 6, comma 2, lettera a) del D.L. n. 80/2021, nel richiamare i principi e criteri direttivi di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, ha richiesto il “*necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa*”. D'altronde, la performance organizzativa deve concorrere a determinare la performance individuale e può essere utilizzata per determinare la performance di Ente. Questa previsione, ha introdotto una regola di buon senso che permea la vita di ogni comunità: se l'organizzazione nel suo complesso produce risultati negativi è difficilmente ipotizzabile che i risultati individuali

---

<sup>80</sup> La valutazione non è mero strumento ma atteggiamento, comportamento e, come tale, essa non è mai solo tecnica (anzi, il rischio di una ipertrofia delle tecniche e di una dittatura degli obiettivi è altissimo nelle pratiche valutative ma è soprattutto cultura, capacità di osservazione e negoziazione, responsabilità. Salvatore Lazzara, “*La valutazione della dirigenza pubblica dopo la riforma Brunetta*”. *Attuali assetti e criticità emergenti nelle Agenzie fiscali. Il caso dell'Agenzia del Territorio*”, in Amministrazione in Cammino, 2013, pagina 22.

siano complessivamente in contrasto con questi risultati o che non ne siano influenzati. Questa interazione, fin dalla fase di programmazione, fra performance individuale e performance organizzativa, ha determinato che il ciclo delle performance possa realizzare un processo in grado di indirizzare i comportamenti degli individui allineandoli agli obiettivi dell'organizzazione<sup>81</sup>.

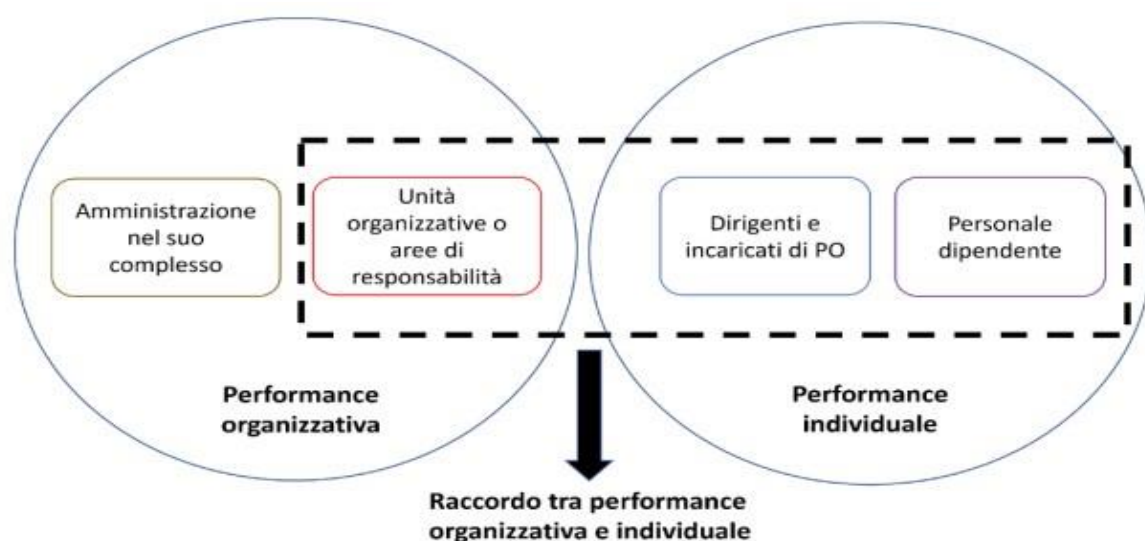


Figura 19, Angelo Maria Savazzi, "Sottosezione "Performance" del PIAO: contenuti e specificità per gli enti locali e per gli enti di piccole dimensioni, In *IlSole24ore*, 2024.

**Segue e) "utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito"**

Con la quinta fase è emerso uno dei principali driver del D. Lgs. n. 150/2009 ossia la meritocrazia, la quale ha occupato un ruolo centrale nell'impianto della performance e si traduce nell'adozione di strumenti premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, concepiti in maniera da valorizzare il merito dei soggetti interessati e di coloro che hanno maggiormente contribuito, da un punto di vista quali-quantitativo, al raggiungimento dei risultati<sup>82</sup>. Tali sistemi premianti, pertanto, hanno mirato a creare un collegamento diretto tra

<sup>81</sup> Maria Barilà, "Special Riforma Brunetta. Gabbie di valutazione e incentivi economici", in Guida al Pubblico Impiego, 2010, pagine 11-15;

<sup>82</sup> Il termine meritocrazia deriva dal greco kratos (potere), e definisce il criterio secondo cui il "potere" viene attribuito in modo acquisitivo e cioè in base alle capacità individuali, legate sia ai talenti "naturali" sia all'impegno, e non in modo ascrivibile e, cioè, sulla base di privilegi derivanti dalla nascita.

ricompensa economica e prestazione individuale o organizzativa (Mckenna 2006)<sup>83</sup>; la loro particolarità risiede nel fatto che la valutazione viene effettuata non solo tenendo conto dei risultati raggiunti, ma anche dei comportamenti tenuti per raggiungerli. Il legislatore ha preso consapevolezza che, la cristallizzazione del divieto di distribuzioni di incentivi e premi “*a pioggia*” (ossia in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi) o, come è stato detto, “*a pioggerellina*”, vista la misura ridotta degli importi elargiti (al di fuori dell’area dirigenziale) nel contesto della premialità, ha rappresentato la garanzia del collegamento effettivo, accertabile e trasparente tra l’extra-pay e l’extra-performance<sup>84</sup>. Con il D. Lgs. n. 150/2009 ci si è posto l’obiettivo di superare un modello burocratico della Pubblica Amministrazione nel quale, sino ad allora, si è tentato di “premiare la generalità per non scontentare nessuno”, finendo, nella realtà, per deludere molti<sup>85</sup>. L’art. 20 del D. Lgs. n. 150/2009, in materia di incentivazione economica del personale, ha disciplinato un insieme ampio ed articolato di strumenti per la premialità, definiti in modo tendenzialmente uniforme per tutte le amministrazioni pubbliche (il bonus annuale delle eccellenze; il premio annuale per l’innovazione; le progressioni economiche; le progressioni di carriera; l’attribuzione di incarichi e responsabilità e l’accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale).

**Segue f)** *“rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti di organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi”*

---

Salvatore Cingari, “*Meritocrazia: concetto chiave dell’egemonia neoliberista post-democratica*”, in *Historia Magistra: rivista di storia critica*: 17,1,2015, Franco Angeli, pagina 67.

<sup>83</sup> Marco Giovanni Mariani, “*Valutare le prestazioni: come gestire e migliorare la performance lavorativa*”, Il Mulino 2012, pagina 217.

<sup>84</sup> Marco Biasi, “*La valutazione della performance all’indomani della quarta riforma del lavoro pubblico*”, in *Variazioni su temi di Diritto del lavoro Fasciolo 2/2020*, pagina 323.

<sup>85</sup> Francesca Cavallucci, “*Valorizzare i talenti e riconoscere il merito: la valutazione nella p.a. cambia volto*”, in *AziendaItalia* 8-9, 2010, pagina 435.

La sesta e ultima fase del ciclo di gestione è rappresentata dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, in altri termini, dal racconto degli esiti del percorso. Si tratta del principio di "accountability" ovvero dell'obbligo di dare conto di quanto raggiunto ad un triplice livello di destinatari: 1) organi di indirizzo politico amministrativo; 2) organi di vertice delle amministrazioni e 3) stakeholders e soggetti chiave (cittadini interessati, organi esterni, utenti e destinatari dei servizi)<sup>86</sup>. Il legislatore del 2009 ha riferito la performance non all'amministrazione monoliticamente intesa, dando atto di una capillarità in termini di giustificazione dei risultati: infatti, gli organi di governo sono stati chiamati a rispondere della complessiva performance dell'organizzazione nei confronti della collettività amministrata, diversamente i dirigenti finiscono per rendicontare sia a livello di unità organizzativa sia quale soggetti intesi individualmente e, ancora, i singoli dipendenti hanno dovuto rendicontare i risultati del proprio operato ai fini di valutazione individuale. In questi termini, l'accountability non ha previsto zone franche legate alla peculiarità della singola funzione ossia al ruolo rivestito nell'ambito dell'amministrazione<sup>87</sup>. Per tali ragioni, *"la misurazione delle prestazioni dovrebbe diventare uno strumento in grado di facilitare l'apprendimento a doppio ciclo nella ricerca senza fine dell'eccellenza"* (Yang e Holzer 2006)<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> L'*accountability* ("rendere noto") è stata declinata in modo diverso in relazione al contesto storico e culturale, a soggetti coinvolti, all'oggetto del rendicontare nonché agli strumenti con i quali si realizza. Per esempio, si parla di *compliance-based accountability*, quando l'oggetto del rendere conto è limitato alla corretta esecuzione di un compito (tipico del modello burocratico) e di *performance-based accountability*, quando l'oggetto del rendere conto viene esteso alla *performance*.

Elisa Bonollo e Mara Zuccardi Merli, *"Le Relazioni sulla performance nelle aziende della sanità pubblica: verso una maggiore trasparenza dei risultati raggiunti. Un'analisi empirica"*, in MECOSAN – 99—2016, pagina 45.

Uno stakeholder è qualsiasi gruppo o singolo individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi (Freeman, 1984).

Emilio D'Orazio, *"Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse"*, in notizie di POLITEIA, XXI, 78, 2005, pagina 11.

<sup>87</sup> Pietro Bevilacqua, Savazzi Angelo Maria, e Susio Bruno, *"Dieci anni di performance - D.Lgs. n. 150/2009 - I valutatori si raccontano"*, IPSOA, 2019, pagine 4-5.

<sup>88</sup> Elio Borgonovi, Eugenio Anessi-Pessina e Carmine Bianchi, *"Outcome-Based Performance Management in the Public Sector"*, Springer International Publishing, 2018, pagina 272.

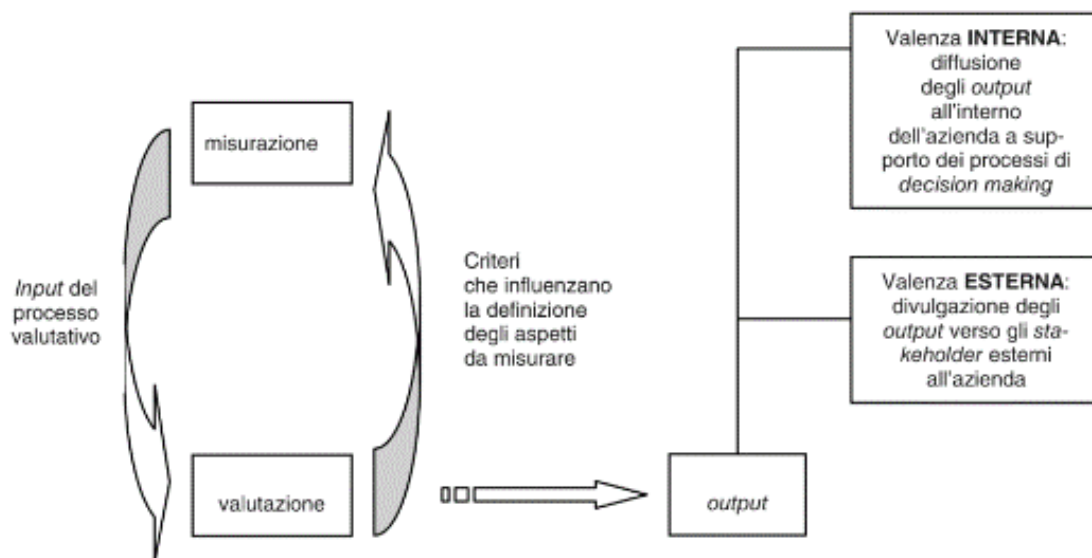


Figura 20, Daniela Preite, "Misurare la performance nelle Amministrazioni Pubbliche. Logiche, metodi, strumenti ed esperienze", EGEA, 2011, pagina 6.

Quindi, riassumendo, il Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance (PMVP) del personale nel ciclo della performance è rappresentato più dettagliatamente nella seguente figura:

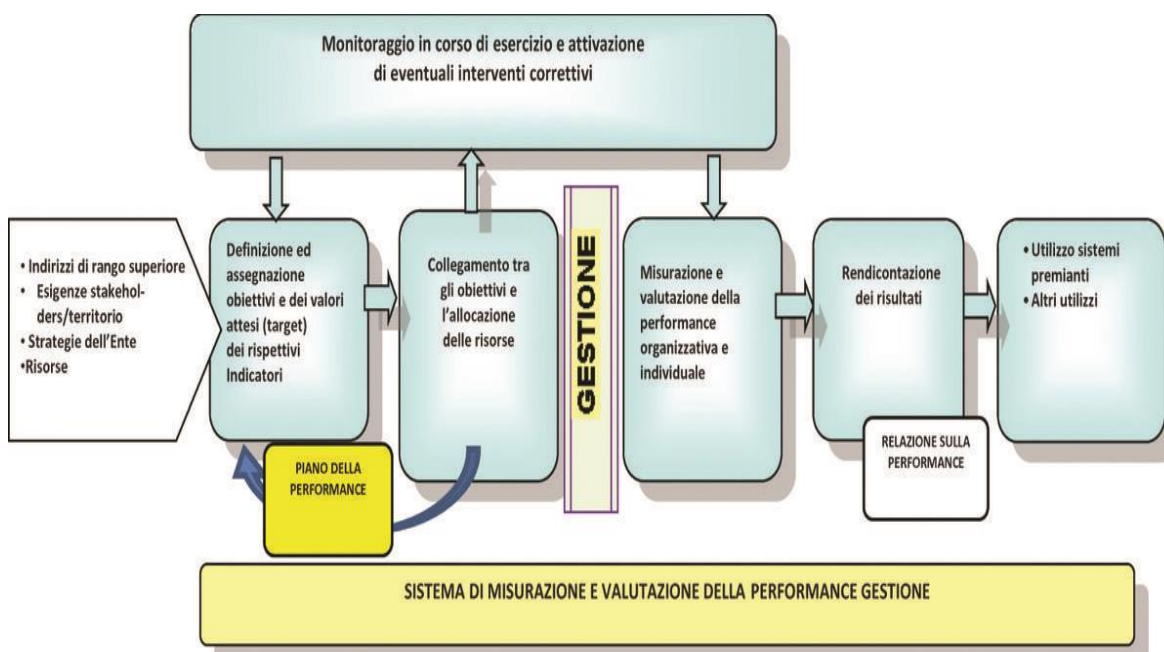


Figura 21, Leonardo Falduto e Marco Rossi, "La performance organizzativa nella prospettiva della performance individuale", in Aziendaitalia, 2020.



#### 4. I documenti del ciclo di gestione della performance

Sotto il punto di vista documentale, il D. Lgs. n. 150/2009 ha stabilito che le amministrazioni pubbliche devono redigere e pubblicare, annualmente, sul proprio sito istituzionale nella sezione performance, due documenti quali il Piano della Performance e la Relazione sulla performance. Si tratta di predisporre adeguati referti che offrano ai destinatari e fruitori (interni ed esterni) le necessarie informazioni, sia per gli obblighi di trasparenza che risultano fortemente presenti nell'ambito della riforma, sia per la piena attuazione delle logiche di performance management.

Il *Piano della Performance* (acronimo “PDP”), disciplinato con l’art. 10, primo comma, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009 è un documento programmatico triennale all’interno del quale sono rappresentati gli obiettivi strategici dell’amministrazione, da perseguire nel medio-lungo periodo, gli obiettivi operativi da raggiungere nel breve periodo e il set di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance<sup>89</sup>. La delibera CIVIT n. 1/2012 “*Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance*”, ha indicato come principi ispiratori del Piano della Performance la comprensibilità e la semplicità del linguaggio, la completezza delle informazioni riportate e l’adeguatezza della trattazione del tema in termini di bilanciamento tra le esigenze descrittive e la necessaria sinteticità richiesta dal documento. Il performance plan è definito, in coerenza con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, dall’organo di indirizzo politico-amministrativo dell’amministrazione di riferimento, deve essere redatto entro il 31 gennaio di ogni anno e presenta una valenza triennale (ma aggiornabile secondo la logica del bilancio scorrevole): il primo anno preso in considerazione dal documento corrisponde con il periodo di riferimento per la gestione delle

---

<sup>89</sup> A livello generale, lo scopo enunciato dal legislatore si è concretizzato nell’assicurare la qualità, comprensibilità, attendibilità dei documenti relativi alla performance.

attività e l'implementazione degli obiettivi mentre, gli anni successivi, sono soggetti agli aggiornamenti annuali in conseguenza degli esiti dell'anno precedente e delle nuove occorrenze che dovessero emergere in considerazione del ciclo della performance. Il fatto che il legislatore, nel titolo II del decreto delegato in argomento, disciplini dapprima il ciclo della performance nella sua interezza e, solo successivamente, il documento iniziale del percorso di gestione della performance, fa sì che il performance plan debba essere inteso come presupposto funzionale delle successive attività previste nel ciclo della performance. Il processo di definizione del Piano consta di cinque fasi logiche: i) definizione dell'identità dell'organizzazione; ii) analisi del contesto esterno ed interno; iii) definizione degli obiettivi strategici e delle strategie; iv) definizione degli obiettivi operativi e dei piani operativi e v) comunicazione del Piano all'interno e all'esterno. Queste fasi del processo non devono essere interpretate come adempimenti circoscritti nel tempo e meramente strumentali alla redazione del Piano ma come punti di attenzione per garantire un costante allineamento rispetto alle dinamiche del contesto di riferimento. La delibera citata ha specificato, inoltre, che il PDP si articola nelle seguenti sezioni:

<b>STRUTTURA DEL PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	
1. Presentazione del Piano e indice	
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	2.1 Chi siamo
	2.2 Cosa facciamo
	2.3 Come operiamo
3. Identità	3.1 L'amministrazione "in cifre"
	3.2 Mandato istituzionale e Missione
	3.3 Albero della performance
5. Obiettivi strategici	

5. Pari opportunità e bilancio di genere	
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
	7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
	7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
8. Allegati tecnici	

Figura 22, Struttura Piano della Performance, produzione propria.

Il Piano della performance ha offerto una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione: rappresenta la sintesi di tutti i piani e di tutti i momenti decisionali (indirizzi strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi, obiettivi individuali, indicatori). Una sintesi di cui non si comprenderebbe il senso, se non nell'esigenza di avere un unico strumento (tendenzialmente comune a tutte le amministrazioni pubbliche, pur nelle rispettive diversità di ordinamenti e di leggi di bilancio e contabilità), che costituisca il momento finale di comunicazione della performance nelle sue varie articolazioni: generale di ente, di struttura, individuale) al mondo esterno<sup>90</sup>.

La *Relazione sulla Performance* (acronimo "RSP"), la cui disciplina è contenuta nell'art. 10 comma 1 lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009, ha rappresentato invece l'occasione per l'Amministrazione di rendersi di quanto realizzato nel precedente anno in termini di obiettivi strategici e operativi inseriti nel Piano della Performance. Più nel dettaglio, la finalità di questo documento è quella di consentire all'Amministrazione, a consuntivo, di evidenziare ed illustrare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli

<sup>90</sup> Pierluigi Mastrogiuseppe e Renato Ruffini, "La riforma del lavoro pubblico tra continuità e innovazione", IPSOA, 2010, pagine 10-11.

eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare. Per tali ragioni, la Relazione sulla Performance costituisce il momento di chiusura del ciclo di gestione della performance e rende possibile la corretta conclusione del ciclo valutativo anche in relazione all'erogazione degli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto Brunetta. In relazione alla sua finalità, la delibera CIVIT n. 5 del 2012, ha sottolineato che la Relazione deve configurarsi come un documento snello e comprensibile accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che contengano le informazioni di maggior dettaglio: in tal modo i soggetti interessati possono, oltre che a verificare quanto raggiunto dall'amministrazione, operare un confronto fra le promesse fatte e gli obiettivi effettivamente raggiunti, superando in questo modo la tendenza degli Enti Locali afferente la redazione di bilanci sociali esclusivamente rappresentativi dei risultati positivi ottenuti durante la gestione, non consentendo ai lettori di compiere una comparazione con quanto dichiarato a preventivo<sup>91</sup>. Il processo di redazione deve essere ispirato ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna<sup>92</sup>.

La struttura della Relazione è la seguente:

<b>STRUTTURA DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	
1. Presentazione della Relazione e indice	
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni	2.1. Il contesto esterno di riferimento
	2.2. L'amministrazione
	2.3. I risultati raggiunti

<sup>91</sup> Michele Bigoni, "Programmazione e controllo dei gruppi pubblici locali. Dagli strumenti esistenti alle soluzioni innovative per la governance", Giuffrè Editore, 2012, pagina 328.

<sup>92</sup> La redazione del documento deve avvenire prendendo in considerazione le caratteristiche specifiche dell'amministrazione, ad esempio, in termini di complessità organizzativa, articolazioni territoriali, tipologia di servizi resi al cittadino. delibera Civit 5 del 2012, Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) D. Lgs. 10/2009, pagina 4.

	2.4. Le criticità e le opportunità
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	3.1. Albero della performance
	3.2. Obiettivi strategici
	3.3. Obiettivi e piani operativi
	3.4. Obiettivi individuali
4. Risorse, efficienza ed economicità	
5. Pari opportunità e bilancio di genere	
6. Il processo di redazione della Relazione sulla performance	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
	6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Figura 23, "Struttura Relazione annuale sulla Performance", produzione propria.

Il combinato disposto degli artt. 10 comma 1, lettera b) 15, comma 2, lettera b) e 14, commi 4, lettera c), e 6 del D. Lgs. n. 150 /2009 ha affermato che la Relazione sulla Performance, dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dirigenziali dell'amministrazione, deve essere approvata dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo per poi essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione entro il 30 giugno di ogni anno<sup>93</sup>.

Come più volte ribadito, il D. Lgs. n. 150/2009 prevedendo la predisposizione del Piano entro gennaio, completo di obiettivi espressi già in termini quantitativi precisi, seguito dalla relazione di consuntivo dell'anno precedente elaborata e presentata entro giugno, ha fatto trasparire alcune perplessità in merito alla sua applicabilità con riferimento alla tempistica. L'incertezza, riconducibile alla previsione di cui all'art. 4 del D. Lgs. 150/2009, novellato dalla riforma Madia, secondo la quale, al fine di definire e assegnare gli obiettivi, è necessario tenere conto *“anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance”*. A tal punto, le strade da

<sup>93</sup> Per approfondimenti: Marco Castellani, Piero Criso, Giuseppe Farneti e Daniela Ghiandoni, *“Bilanci-Gestione-Controllo-Servizi”*, IPSOA, 2021.

intraprendere sono due: aspettare l'approvazione della Relazione per la definizione degli obiettivi oppure assegnare e definire gli stessi prima dell'approvazione della Relazione, non rispettando l'inciso introdotto con il D. Lgs. n. 74/2017. Una possibile soluzione per aggirare queste perplessità potrebbe essere quella di, una volta disponibili i risultati della Relazione, prevedere e disporre una rimodulazione del Piano al solo limitato fine di riproporzionare i target con i nuovi risultati dell'anno precedente evitando, però, una continua modifica degli obiettivi che renderebbero poco credibile il complessivo sistema<sup>94</sup>: perplessità che, secondo numerosi studiosi, non si sarebbero manifestate se nell'inciso della riforma Madia fossero stati menzionati dati documentati da diversi sistemi di reporting senza soffermarsi unicamente su una fonte ufficiale quale la Relazione sulla Performance.

## 5. Gli sviluppi in tema di misurazione e valutazione della performance negli anni seguenti

La carenza della cultura manageriale ed organizzativa delle amministrazioni, così come la complessità e la numerosità di aspetti dell'organizzazione che il D. Lgs. n. 150/2009 va a normare, hanno enfatizzato numerose criticità interpretative ed applicative paventate da molti studiosi a partire dalla sua entrata in vigore<sup>95</sup>. Con riferimento al sistema di valutazione, le critiche hanno sostenuto il fatto che la riforma Brunetta si focalizzi fortemente sulla distribuzione dei premi e delle sanzioni, con una procedura particolarmente

---

<sup>94</sup> Luca Tamassia, Angelo Maria Savazzi, *“Il rapporto di lavoro nelle regioni e negli enti locali”*, Gruppo 24 ore, 2020, pagina 572.

<sup>95</sup> Uno studio del 2012 (Galli 2012), ha confrontato i concetti di rilevanza e misurazione della performance contenuti nella riforma Brunetta con quelli in atto in 7 paesi: Regno Unito, Canada, Australia, Stati Uniti, Francia, Germania e Finlandia, rilevando che nessuno dei Paesi esaminati aveva meccanismi contabili in atto che avrebbero soddisfatto i requisiti del decreto legislativo n. 150/2009. Ciò dimostra che i requisiti della riforma erano troppo ambiziosi, anche se applicati a Paesi in cui il performance management è stato introdotto da diversi decenni (Galli e Turrini 2013; Bigoni e Deidda Gagliardo 2013; Cuganesan et al. 2014). Elio Borgonovi, Eugenio Anessi-Pessina e Carmine Bianchi, *“Outcome-Based Performance Management in the Public Sector”*, Springer International Publishing, 2018, pagine 128-129.

rigida e complessa, trascurando invece quelli che sono i nodi essenziali e centrali in una visione generale del ruolo che un sistema di valutazione dovrebbe rivestire sottovalutando, pertanto, le responsabilità del vertice politico. Inoltre, non ha conferito importanza alla valutazione esterna ma si occupa, poco e male, della valutazione della dirigenza. Secondo alcuni critici della Riforma Brunetta, si è reso possibile individuare delle debolezze nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e nel legame fra questi, che non permettono di esprimere il reale apporto alle organizzazioni pubbliche in termini di performance<sup>96</sup>. Un sistema di misurazione e valutazione delle performance che si adatta solo nelle attività caratterizzate da un limitato livello di ambiguità (dove i processi produttivi vengono compiuti attraverso interazioni unilaterali e routinarie), con il valore dei referti che si riduce nel caso di attività con elevata ambiguità della valutazione. Il Sistema di valutazione architettato dalla Brunetta si è palesato troppo complesso, standardizzato e adempimentale con riguardo allo scenario medio delle eterogenee PA italiane. Oltre a motivazioni giuridico-politiche, ha contribuito al naufragare del D. Lgs. n. 150/2009, la scarsità del carburante necessario per azionare il motore della valutazione effettiva del merito, ossia la leva finanziaria: di conseguenza, numerose disposizioni contenute nel decreto non hanno trovato applicazione. Il riferimento è al cosiddetto “*wage freeze*” provocato dalla crisi economica globale e dal conseguente blocco della contrattazione collettiva, da cui come reazione a catena è conseguita la paralisi del sistema di misurazione della performance individuale, e in particolare dell’attuazione della norma che di quel sistema era la punta di diamante, cioè l’art. 19, D.Lgs. n. 150/2009, con le sue “gabbie di merito”<sup>97</sup>. Particolare, ancora, è stata la critica sollevata da diversi osservatori internazionali che va sotto il nome di “*opacità da*

---

<sup>96</sup> Cavalluzzo K.S., Ittner C.D., “*Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government*”, in *Accounting Organizations and Society*, 2004, pagine 243-267.

<sup>97</sup> A. Garilli, A. Riccobono, C. De Marco, A. Bellavista, M. Marinelli, M. Nicolosi e A. Gabriele, “*Il lavoro alle dipendenze della p.a. dopo la Riforma Madia*”, Wolters Kluwer Cedam, 2018, pagina 127.

*troppa trasparenza*”, rinvenibile con l’adozione del decreto Brunetta, e che si manifesta quando si pubblicano troppe informazioni, poco organizzate, mescolando informazioni poco rilevanti con altrettante informazioni però realmente di interesse per i cittadini<sup>98</sup>. Si può affermare quindi che i fattori ostativi che avevano limitato l’implementazione dei precedenti programmi di innovazione amministrativa a matrice imprenditoriale hanno continuato ad agire anche nei confronti del recente impianto riformatore.

Preso atto delle criticità delle scelte adottate da legislatore del 2009 in materia di valutazione e dei risultati insoddisfacenti prodotti, gli anni successivi sono risultati forieri di provvedimenti (delibere, pareri, e linee guida) volti all’interpretazione e all’applicazione degli aspetti controversi della riforma ma senza riuscire a generare quel cambio di rotta atteso<sup>99</sup>. In tale percorso si è inserito il **D. Lgs. n. 74/2017, la cd. Riforma Madia**, avente come obiettivo non quello di riscrivere o stravolgere l’assetto vigente, ma solo di migliorarlo con modifiche e integrazioni: dai suoi principi direttivi si è percepita la volontà del legislatore di non avviare una controriforma quanto piuttosto di apportare dei correttivi “chirurgici” in cui il baricentro della valutazione resta ancorato alle coordinate offerte dall’epistemologia aziendalistica. Le principali novità introdotte hanno riguardato la valutazione della performance, che deve essere effettuata da ogni singola amministrazione, sia con riferimento all’amministrazione nell’insieme, sia alle singole unità organizzative e ai singoli dipendenti o team; l’ampliamento dei poteri attribuiti all’OIV, al quale è stato attribuito anche il ruolo di verificare l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e di segnalare eventuali interventi correttivi; la valutazione della performance, sia positiva al fine dell’erogazione di premi e del riconoscimento di progressioni

---

<sup>98</sup> Luciano Hinna e Mauro Marcantoni, *“La Riforma Obliqua. Come cambiare la Pubblica amministrazione giocando di sponda”*, Donzelli Editore, 2012, pagina 40.

<sup>99</sup> Per approfondimenti sugli aspetti controversi della Riforma Brunetta confrontare la Delibera CIVIT n. 104/2010 e la Relazione Illustrativa alla Riforma Madia.



economiche, sia negativa, per la responsabilità dirigenziale e le eventuali sanzioni disciplinari<sup>100</sup>.

L'articolo 5 del D. Lgs. 150/2009 è rimasto pesantemente rimaneggiato dalla Riforma Madia. Nella costruzione del decreto del 2009 si è esaltato il fatto che ogni amministrazione si auto determinasse gli obiettivi da cui partiva, poi, il ciclo di performance: prima del D. Lgs. 74/2017 vi erano solo gli obiettivi specifici (rimasti sotto la b comma 01). Il legislatore si è reso conto che in questo modo lo Stato centrale non riesce più a guidare le altre PA che si fanno le performance che vogliono. Quindi, è nata con il D. Lgs. n. 74/2017, una possibilità di orientare le modalità di gestione degli Enti senza prevaricando la loro autonomia ma tenendo conto di eventuali indirizzi impartiti dallo Stato. Una novità cardine della riforma Madia è stata appunto la divisione degli obiettivi in:

Tipo di obiettivi	Descrizione
<b>OBIETTIVI GENERALI</b>	Identificano le priorità strategiche delle Pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Si definiscono in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri.
	Sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Per gli enti territoriali, il Decreto è adottato previa intesa in sede di conferenza unificata.
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	Sono individuati nel Piano della <i>performance</i> per ogni Pubblica amministrazione, in coerenza con la Direttiva annuale adottata ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286.
	Sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla Legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle Regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni Pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'art. 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento <sup>124</sup> .

Figura 24, Francesco Manca e Emiliano David Angius, "Management e performance nella sanità pubblica", Wolters Kluwer, 2018, pagina 109.

<sup>100</sup> Francesco Manca e Emiliano David Angius, "Management e performance nella sanità pubblica", Wolters Kluwer, 2018, pagina 101.

La nuova disciplina degli obiettivi generali, a cui devono adeguarsi le singole PA nel definire gli obiettivi specifici, ha reso nota l'attribuzione di maggiore forza e rilievo all'attività di indirizzo a livello nazionale; però, alla considerazione sull'efficacia dei programmi di intervento rispetto ai bisogni della collettività da soddisfare, non segue una adeguata consapevolezza delle complessità derivanti dal livello multidimensionale e dalle specificità tecniche richieste restando immutate, pertanto, le complessità del passato nel mostrare pratiche chiare, comprensibili e comparabili. Le novità della riforma sono rimaste, dunque, su un piano di astratta genericità<sup>101</sup>.

Una previsione innovativa è rappresentata dall'inserimento nel D.Lgs. n. 150/2009 dell'art. 19-bis nel D. Lgs. n. 150/2009 rubricato "*partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali*". Se l'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 ha affermato la generica necessità di rilevare il grado /di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive, il nuovo art. 19-bis ha restituito una forma più compiuta al ruolo dei cittadini nel processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative. Infatti, la valutazione da parte di stakeholder esterni e cittadini, denominata valutazione partecipativa, ha previsto una collaborazione tra amministrazioni pubbliche e attori sociali per superare l'autoreferenzialità nell'affrontare gli aspetti connessi alla qualità dei servizi e/o delle attività oggetto di valutazione, stimolando il coinvolgimento e l'apporto costruttivo di tutti gli stakeholder con l'intento di spingere le amministrazioni pubbliche a migliorare le attività e i servizi erogati. La valutazione partecipativa possiede una sua matrice culturale: Cousin (1998) ha affermato che "*participatory evaluation implies that, when doing an evaluation, researchers, facilitators, or professional evaluators collaborate in some way with individuals, groups, or communities who have a decided stake*

---

<sup>101</sup> Franca Borgogelli, "*Riflessioni sul sistema di valutazione nelle pubbliche amministrazioni, in attesa di nuove norme*", in Editoriale Scientifica, 2019, pagina 486.

*in the program, development project, or other entity being evaluated*"<sup>102</sup>. Questo tipo di valutazione ha garantito un'attivazione di risorse e capitale sociale presenti sul territorio, una responsabilizzazione e una motivazione dei cittadini, la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività. Si è rafforzata, inoltre, la fiducia nelle istituzioni attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica<sup>103</sup>. In questo senso, l'art. 19-bis, D.Lgs. n. 150/2009, ha rappresentato soltanto la base su cui avviare un più complesso programma, volto a dare maggiore importanza alla rilevazione dei livelli di soddisfazione della collettività rispetto al funzionamento delle amministrazioni, dando vita così una prima forma di collegamento tra l'effettivo livello di soddisfacimento dei bisogni della collettività con le valutazioni interne alle amministrazioni, rimaste troppo a lungo isolate e lontane rispetto alla "realtà dei fatti"<sup>104</sup>. Il D. Lgs. n. 74/2017 ha inoltre rimaneggiato l'art. 9 del decreto Brunetta riconoscendo un "peso prevalente" agli indicatori di performance organizzativa nella valutazione complessiva.

Successivamente alla riforma Madia gli ulteriori passaggi di questo percorso sono stati:

**Le "Linee guida sulla valutazione partecipativa" - novembre 2019** con l'obiettivo di eliminare definitivamente l'autoreferenzialità dei sistemi di valutazione delle amministrazioni e di rafforzare il ruolo di cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance: il processo è suddiviso nelle seguenti fasi:

#### 1. Mappatura degli stakeholder dell'amministrazione

---

<sup>102</sup> Virgilio Buscemi, Paola Paris e Vincenzo Fucilli, *"Qualità e processi partecipativi. Lo strumento dell'autovalutazione: un percorso sperimentale per i GAL toscani"*, RIV. Rassegna italiana di valutazione, 2016, pagina 48.

<sup>103</sup> Ylenia Daniele, *"La direttiva Zangrillo e la valutazione a 360°: finalità, punti di attenzione, vantaggi, svantaggi"*, Guida Impiego pubblico, Il Sole 24 ORE, 2024.

<sup>104</sup> Elisa D'Alterio, *"La valutazione della performance nella riforma della Pubblica amministrazione: novità e punti fermi"*, in AziendaItalia Il Personale 7/2017, pagina 423.

2. Selezione dei servizi e delle attività oggetto della valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento
3. Selezione dei cittadini e/o utenti
4. Definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati
5. Motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione
6. Valutazione delle attività e/o dei servizi
7. Utilizzo dei risultati per la valutazione della performance organizzativa

Per ogni tipologia di servizio erogato dall'amministrazione, si è proceduto all'individuazione delle principali caratteristiche dei servizi erogati, delle modalità di erogazione e della tipologia di utenza che usufruisce del servizio. Come anticipato, il processo di valutazione partecipativa dovrà comunque gradualmente interessare tutti i servizi e/o le attività dell'amministrazione e possono essere previsti meccanismi di rotazione in base ai quali la valutazione partecipativa riguarderà annualmente solo una parte delle attività e dei servizi erogati<sup>105</sup>. Inoltre, la dottrina della responsabilità sociale ha comportato che siano i meccanismi politici, non quelli di mercato, a determinare l'allocazione di risorse scarse per scopi alternativi" (Friedman, 1970)<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Per approfondimenti cfr., Leonardo Falduto, "Servizi interni: Standard e Performance per la creazione di Valore Pubblico", Wolters Kluwer, 2021.

<sup>106</sup> Luciano Marchi, "Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo", in Management Control : 3, 2020, Franco Angeli, pagina 7.

**Le “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale” - dicembre 2019.**

La Ministra Bongiorno con questa Linea Guida ha spiegato come affrontare i colloqui periodici. Si è soffermata sulla necessità di mettere in atto meccanismi di confronto sistematico tra valutato e valutatore, in tutte le principali fasi del processo (almeno tre):

- nella fase di programmazione, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi;
- nella fase di monitoraggio intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento;
- nella fase di valutazione, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche (soprattutto) un’occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Questo strumento normativo ha previsto, tra l’altro, l’opportunità di introdurre un meccanismo di calibrazione delle valutazioni, di ponderazione delle valutazioni finali all’interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa, di confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull’impiego di standard trasversali e una mitigazione del rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, per ottenere una migliore qualità delle valutazioni. Gli incontri di calibrazione possono essere svolti in due momenti ossia *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare, o *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

La linea Guida in questione ha affrontato anche il concetto di *valutazione negativa* imponendo alle amministrazioni di definire 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'art. 3, comma 5-bis, del D.lgs. 150/2009 ha previsto espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare”*.

All'interno della linea guida ha trovato disciplina anche la differenziazione delle valutazioni: a riguardo, il D.lgs. 150/2009 ha da sempre rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali quale un indicatore della qualità del sistema. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla “credibilità” stessa del Sistema. Le amministrazioni devono intervenire sull'architettura del Sistema introducendo meccanismi strutturali che spingano di fatto i valutatori a differenziare maggiormente i rispettivi giudizi.

Un altro tema qui trattato è stato quello dell'incentivazione non monetaria, con cui si prende atto della parziale inefficacia dei soli meccanismi di incentivazione monetaria: nel settore pubblico il trattamento accessorio viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente. Inoltre, le risorse destinate all'erogazione della premialità sono spesso esigue. Tra le soluzioni introdotte dalle linee guida sono state citate forme ulteriori di rewarding come attività di coaching e di mentoring individuale piuttosto che percorsi formativi di riconosciuta qualità, orientati allo sviluppo e alla crescita professionale del dipendente, riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'organizzazione (ad esempio, individuazione del “miglior dipendente del mese”) e riconoscimento del ruolo di

formatori interni per i “best performer” con riferimento a specifiche dimensioni di misurazione e valutazione (ad esempio, specifici comportamenti).

Il punto di arrivo di questo continuo percorso è culminato con la **Circolare Zangrillo del 28 novembre 2023** nella quale è stata sancita la rilevanza del fatto che i sistemi di misurazione non tengano soltanto conto della performance individuale, ma anche di quella dell’organizzazione nel suo complesso: a questo si è aggiunta la necessità di adottare sistemi che vadano oltre la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico, coinvolgendo una pluralità di soggetti per arrivare gradualmente a una cd. valutazione a 360 gradi. *«La direttiva stabilisce quindi che ogni amministrazione preveda, nell’ambito dei rispettivi sistemi, che tutto il personale, a partire dal livello dirigenziale, venga necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria “leadership”. Tale capacità viene declinata nella direttiva soprattutto in relazione alla necessità di incidere sulla motivazione del personale, da valutare anche secondo comportamenti osservabili.»*.





## Capitolo III, Il Sistema di valutazione del personale: l’SMVP del Comune di Finale Ligure

*“Il principale motivo per cui uno strumento di valutazione non funziona è perché misura le cose sbagliate” - (Gary Latham e Sarah Mann, 2008)*

### 1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

La portata profondamente innovativa del D. Lgs. n. 450/2009 si è fondata sull’idea che, per il miglioramento dei servizi offerti dalle Pubbliche Amministrazioni e per la crescita professionale dei dipendenti, occorra agire attraverso la valorizzazione del merito mediante specifiche forme di premialità a carattere meritocratico, sia di carattere economico sia di crescita professionale, nonché attraverso la trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate per conseguirli<sup>107</sup>. In questa logica, l’art 7 del D. Lgs 150/2009 ha previsto, infatti, che le Amministrazioni pubbliche valutino, ogni anno, la performance organizzativa e individuale utilizzando un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione (di seguito, anche solo SMVP), aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

Obiettivi di performance organizzativa	Obiettivi di performance individuale
Rappresentano traguardi che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso.	Sono obiettivi specifici del dirigente o del dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne
Su tali obiettivi sono chiamati a contribuire sia il dirigente sia il personale	Consentono di misurare e di valutare il contributo del singolo
Possono fare riferimento all'Ente nel suo complesso e/o all'Unità/Struttura Organizzativa e/o al gruppo di lavoro (ed essere, quindi, ad esempio: <i>outcome</i> , piani/programmi strategici, attività/servizi/progetti, ...)	Possono, talora, fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente, quindi senza collegamento quelli della struttura possono essere collegati agli obiettivi della struttura, ricavando il contributo specifico richiesto al singolo

Figura 25, Aldo Monea, “Linee Guida per la Misurazione e Valutazione della performance individuale: le Linee guida del DPF. Riflessioni a margine”, in *Azienditalia*, n. 3, 2020, pagina 559.

<sup>107</sup> La valutazione del merito può essere definita come “una tecnica che consente di raccogliere elementi obiettivi e sistematici di giudizio del contributo dato da un dipendente nello svolgimento della sua mansione e nel raggiungimento dei risultati aziendali”.

Renato Ruffini, “La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni”, Franco Angeli, 2013, pagina 27.

Tale strumento, allo stato attuale, ha rappresentato uno dei più importanti sistemi di direzione di un'organizzazione pubblica ed è ritenuto dal legislatore lo strumento essenziale di modernizzazione del funzionamento pubblico in ottica manageriale pubblica. Nelle realtà migliori, il SMVP, è strumento di change management pubblico che impatta su logiche strutturate, moderne e innovative di valutazione ma, purtroppo, in diverse esperienze attuali (e in particolare, di molti Enti Locali), una volta trascorso il periodo di novità, tale strumento viene considerato come uno stereotipato documento, reiterato noiosamente nei suoi contenuti cristallizzati e mai modificato se non per attuare qualche nuova norma.

Le potenziali fonti, giuridiche e non, del SMVP sono:



Figura 26, Aldo Monea, “Sistema di misurazione e valutazione della performance: il caso dell’Agenzia Spaziale Italiana (ASI)”, in *Azienditalia*, n. 7, 2020, pagina 1305.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance descrive le “*regole del gioco*” che l’Amministrazione definisce per implementare il ciclo di gestione della performance. L’adozione di tale sistema presenta più finalità, che possono variare in funzione della cultura aziendale e della fase del ciclo di vita di una organizzazione:

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell’ente;

– censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione delle attività e servizi erogati;

– rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;

– valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione e sviluppo;

– valorizzare il personale più qualificato e attivo introducendo una gestione del personale basata sui principi della meritocrazia;

– orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;

– favorire il processo di cambiamento organizzativo e l'affermazione di una nuova cultura gestionale;

– creare il collegamento tra sistemi di gestione del personale ed i sistemi di programmazione e controllo;

-- rafforzare l'accountability e le responsabilità;

-- favorire il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Va precisato che tali finalità devono essere perseguite secondo le priorità e modalità in funzione delle più complessive politiche del personale e delle strategie dell'Ente.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell'Ente, il SMVP deve essere semplice e sostenibile, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutti, al fine di

superare diffidenze e resistenze alla sua introduzione, appropriato alla cultura organizzativa esistente e al contesto sociale economico e normativo di riferimento e, ancora, trasparente, dove i ruoli e le responsabilità risultino chiari.

Nella definizione degli elementi essenziali di progettazione di un Sistema di Valutazione delle Performance si devono tenere in considerazione due aspetti fondamentali: i) che cosa si vuole retribuire e ii) come si misura/valuta ciò che si intende retribuire. Il primo elemento che esso deve definire è “l’oggetto della valutazione”, specificando per ciascun ruolo organizzativo cosa deve essere valutato e quanto pesa. Il successivo passo per affrontare il SMVP secondo logiche manageriali è quello di inquadrare le relazioni intercorrenti fra valutazione delle prestazioni e le altre variabili del sistema organizzativo. La valutazione delle prestazioni, la più utilizzata, rappresenta una importante leva gestionale per dirigere le persone e lega tutti gli aspetti del lavoro nelle organizzazioni con i singoli dipendenti: essa costituisce, in primis, uno strumento di gestione del personale e solo secondariamente un presupposto per la corretta erogazione del premio economico. Grazie a un Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, l’Amministrazione Pubblica e i dipendenti si rendono reciprocamente conto di che cosa sia stato compiuto nel periodo amministrativo di riferimento (il rapporto, tra atteso ed effettivo, copre, in genere, la durata di un anno), tutto ciò in termini di *obiettivi assegnati* (risultati attesi), rispetto a risultati raggiunti (o attività realizzate); *comportamenti organizzativi richiesti* (dal profilo), rispetto a comportamenti organizzativi agiti attraverso le capacità e conoscenze tecnico-professionali richieste (sempre dal profilo), rispetto a conoscenze sviluppate o espresse. In particolare, quando si parla di obiettivi e di risultato si fa riferimento “cosa” della prestazione”, come anticipato esprimibile in termini di attività, azioni, compiti identificati e misurabile attraverso parametri oggettivi mentre, per comportamenti organizzativi, si fa riferimento al “come” è stata svolta un attività, quindi ad aspetti tendenzialmente soggettivi; ancora, per competenze tecnico-

specialistiche si collega al “con che cosa” della prestazione ovvero alle nozioni ed esperienze di tipo professionale acquisite con lo studio e l’attività lavorativa. Tra i diversi modelli per la valutazione delle prestazioni, quello più diffuso è quello cd. “misto”, con il quale:



Figura 27, “Nicola Longo, “Performance management Valutare i risultati e valorizzare le competenze”, 2007, pagina 52.

Per quanto concerne invece le modalità di valutazione, tale scelta deve certamente essere funzionale a quelle che sono le finalità del sistema e il più possibile coerente con il disegno organizzativo e con il suo sistema di programmazione e controllo di gestione. Il sistema aziendale di valutazione delle performance costituisce quindi l’anello finale di un’ideale catena rappresentata dai processi organizzativi ad essa propedeutici e di un Piano aziendale di valutazione che ne rappresenta la sintesi strategica e metodologica<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Paola Lattuada, Luca Marcello Manganaro, Massimo Verga, Daniela De Bernardi, Alessandra Mariconti, e Niccolò Valli, “La valutazione del personale come strumento di sviluppo delle risorse umane. Il nuovo sistema di valutazione del personale dell’ATS dell’Insubria”, in Rivista MECOSAN, Franco Angeli, 2019, pagina 133.

## 2. L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Finale Ligure

Il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Finale Ligure è stato approvato con delibera di Giunta Comunale nel 2020, si scompone in sette articoli e in tre allegati, dalla lettera a) alla lettera c), rappresentanti le schede di valutazione rispettivamente del Segretario, dei Dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa (ora titolari di Elevate Qualificazione) e del personale non titolare di incarichi; l'ultimo allegato riguarda la scheda di pesatura degli obiettivi. L'articolo 4 afferma che sono soggetti alla valutazione della performance individuale e con le seguenti modalità (l'architettura del S.M.V.P prevede coefficienti differenziati a seconda dell'inquadramento giuridico e anche del ruolo ricoperto):

- Il Segretario Generale che viene valutato sulle attività tipiche (peso 30%), su attività ulteriori (peso 40%) e sui fattori comportamentali (peso 30%).
- I Dirigenti che vengono valutati, in modo largamente prevalente (70%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi di cui, almeno uno, che riguardi l'attività ordinaria (ovvero la gestione ricorrente del settore di riferimento) e, in modo complementare (30%), su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati.
- I titolari di posizione organizzativa (ora titolari di E.Q.) per i quali la valutazione avviene in modo prevalente (60%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi e, in modo complementare (40%), su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni, adeguatamente ponderati.
- il restante personale di comparto la cui valutazione è basata in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificatamente assegnati (sia individuali che

collettivi) e, per altra parte (50%), su alcuni fattori collegati alle prestazioni, correttamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla performance generale della struttura di appartenenza.

Nella valutazione dei fattori comportamentali sono previsti item di natura comportamentale diversi a seconda del ruolo ricoperto nell'organizzazione (Dirigenti, personale titolare di posizione organizzativa, ora titolare di E.Q., e il restante personale di comparto):

Il SMVP riassume il processo di valutazione previsto per il Segretario e per i Dirigenti..

SOGGETTI	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI
Segretario generale e Dirigenti	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	Pubblicazione del PEG/PDO/Piano della performance	Dopo approvazione	Su proposta del Segretario generale e dei Dirigenti  OIV come garante coerenza complessiva
	Monitoraggi intermedi	Può essere attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.	Nel corso dell'anno	Su richiesta del Segretario e dei singoli Dirigenti  Organo di valutazione
	Valutazione	Compilazione della scheda previa acquisizione della relazione finale e rendicontazione degli obiettivi.	Entro il 30 aprile con riferimento all'esercizio immediatamente precedente.	Sindaco  Organo di valutazione
	Comunicazione dei risultati	Presentazione della scheda di valutazione	Entro metà maggio	Sindaco  Organo di valutazione
	Conciliazione	Richiesta  Pronuncia	Entro 5 giorni dalla notifica della valutazione  Entro 10 giorni dalla richiesta	Organo di valutazione

e per il personale non dirigenziale:

SOGGETTI	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILE
Personale non dirigenziale	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	Scheda allegato "B"	Di norma entro 15 giorni dalla data di approvazione del PEG/PDO/Piano della performance	Dirigente responsabile
	Monitoraggi intermedi	I dirigenti verificano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ai propri collaboratori, con facoltà di convocazione per un colloquio intermedio.	Di norma entro il 30 settembre	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi relativi alla struttura organizzativa di appartenenza o specifici.	Entro il 28 febbraio con riferimento all'esercizio immediatamente precedente.	
	Comunicazione dei risultati	Presentazione della scheda di valutazione	Marzo	

	Conciliazione	Richiesta	Entro 5 giorni dalla notifica della valutazione	
		Pronuncia	Entro 10 giorni dalla richiesta	

Figura 28, Deliberazione di Giunta Comunale 11/2020.

La scheda di valutazione è distinta in tre sezioni:

- a) la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi/attività assegnati;
- b) la valutazione delle competenze espresse e degli specifici comportamenti organizzativi posti in essere;
- c) uno spazio dedicato alle osservazioni.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale, espressa in centesimi, e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i dirigenti, i titolari di posizione organizzativa e dipendenti.



La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore, è oggetto di confronto e riflessione e rappresenta uno strumento di crescita del singolo e dell'organizzazione nel suo complesso.

A titolo esemplificativo si riporta, di seguito, una scheda di valutazione dei Dirigenti:

Allegato "A2" al Sistema di valutazione permanente  
 approvato con delibera di \_\_\_\_\_  
 n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI**

VALUTAZIONI PRESTAZIONI ANNO \_\_\_\_\_

<b>DIRIGENTE</b>				
<b>POSIZIONE</b>				
<b>OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE SINTETICA</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO DI CONSEGUIMENTO (%)</b>	<b>PUNTI</b>
<b>TOTALE</b>				
<b>FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI</b>		<b>% PESO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>	<b>PUNTI</b>
PROBLEM SOLVING		15		
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE		15		
ORGANIZZAZIONE		15		
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO		15		
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO		15		
GESTIONE DEL RUOLO		15		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI		10		
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>		
<b>ESITO FINALE</b>			<b>% PESO</b>	<b>PUNTI</b>
OBIETTIVI			70	
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			30	
<b>TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>				<b>100</b>
Data _____	Il SINDACO _____			
	Presi d'atto del Valutato _____			
<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>				

Figura 29, Deliberazione di Giunta Comunale n. 11/2020.

Infine, in coerenza con quanto indicato nel D.Lgs. n. 150/2009 dall'art. 7, comma 2 bis, il S.M.V.P individua le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, e le procedure conciliative, a garanzia dei valutati.

## 2.1 Innovazione del Sistema

In un contesto in continua evoluzione, le normative in materia di gestione pubblica sono cambiate significativamente, richiedendo una riflessione profonda su come valutare l'efficacia dei servizi e delle attività. Le nuove normative non solo impongono di rivedere gli strumenti di misurazione, ma offrono anche un'opportunità unica per migliorare la trasparenza, l'efficienza e la responsabilità nei confronti dei cittadini. È essenziale che il sistema di valutazione sia allineato con queste nuove direttive, per garantire che le scelte decisionali siano basate su dati concreti e su obiettivi chiari. Un Sistema di Misurazione e Valutazione aggiornato permette di identificare le aree di miglioramento, valorizzare i punti di forza e, soprattutto, rispondere in modo più efficace alle esigenze della comunità. Lo stesso SMVP del Comune di Finale Ligure deve recepire le ultime novità rese pubbliche nell'ultimo recente periodo, in particolare:

- La **direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023** avente ad oggetto *“nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”* .

Tale direttiva ha avuto il merito di riportare al centro della discussione in materia di misurazione e valutazione della performance il tema della cd. *“calibration”*. La principale finalità perseguita dal Ministro Zangrillo con lo strumento normativo appena citato consiste nel progressivo superamento delle asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti personale e di una esclusiva valutazione da parte del superiore gerarchico, optando per un approccio basato sul coinvolgimento di una pluralità di soggetti. I risultati di

una corretta calibrazione possono cogliersi nel beneficio, in termini di congruità della valutazione, evitando che la particolare interpretazione individuale in termini “restrittivi” dei range valutativi e delle soglie da parte dei dirigenti dell’Ente, determini fattori di malessere, quindi spinte potenziali ad abbandonare unità organizzative di lavoro perché dirette con criteri dirigenziali in termini valutativi relativi potenzialmente penalizzanti per i lavoratori ivi assegnati. La calibrazione, inoltre, garantisce una maggiore equità della valutazione, assicura la diffusione della cultura della valutazione, migliora la relazione tra valutatori e valutati e riduce la soggettività. Per realizzare ciò, la calibrazione deve intervenire in almeno due fasi: nella prima, ex ante alla valutazione, con la finalità di allineare, specialmente per i profili comportamentali, la sensibilità evolutiva che dovranno impiegare i valutatori mentre, nella seconda fase, ex post, con riferimento agli esiti conseguiti, mira a confrontare gli aggregati omogenei per individuare delle incongruenze; in tal senso, la calibrazione si può avvalere di indicatori di dispersione quali il cd. scarto quadratico medio (in grado di evidenziare il livello di eterogeneità che è stato garantito) limitando in questo modo sia gli effetti di carattere restrittivo, comportanti un’eccessiva differenziazione delle valutazioni, che di natura estensiva (determinanti una limitata differenziazione)<sup>109</sup>.

Alla luce degli obiettivi indicati in premesse della direttiva, anche il SMVP del Comune di Finale Ligure, quale strumento di valutazione verticale avente periodicità annuale, nel quale esclusivamente il superiore valuta il sottoposto, deve optare per il progressivo superamento di tale modello di valutazione gerarchica e unidirezionale, a favore di una valutazione risultato del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all’Amministrazione, aspirando al raggiungimento di una cd. valutazione circolare a 360 gradi. Il SMVP deve implementare tecniche di valutazione diverse, quali ad esempio, la

---

<sup>109</sup> Marco Rossi, “La calibrazione (“calibration”) nella misurazione e valutazione del personale”, in *AziendaItalia*, 2024, pagine 1138-1139.

valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere un giudizio sul proprio superiore. L'inserimento di tale valutazione nel SMVP ha lo scopo ultimo di garantire una visione più completa della performance individuando i gap di competenze per stabilire percorsi di sviluppo professionale (*upward system*). La valutazione *bottom-up* deve fare riferimento all'item del contributo al clima organizzativo, privilegiando come strumento di valutazione, una scala di comportamenti osservabili per acquisire informazioni più utili ed eque, garantendo inoltre l'anonimato dei valutatori<sup>110</sup>. Il raggiungimento dei risultati, infatti, è influenzato da dimensioni ambientali e individuali di benessere o malessere che determinano la qualità dei risultati stessi; di recente nelle disposizioni normative, la valorizzazione delle risorse umane si configura come fattore distintivo di competitività che rende efficaci le azioni e aumenta la qualità dei servizi. Di conseguenza, al dirigente si offre un vasto campo di azione sui profili soft della "qualità del lavoro", creando, tra i collaboratori, un "clima lavorativo" effettivamente positivo, non conflittuale, non discriminatorio, utile a far sì che le persone dipendenti si trovino in una condizione ottimale per lavorare bene<sup>111</sup>. Studi aziendali dimostrano come il miglioramento delle performance aziendali sia collegato al grado di coinvolgimento dei collaboratori dei dirigenti nel processo valutativo di questi ultimi, volto da un lato ad assicurare un maggiore grado di coinvolgimento del personale subordinato in relazione all'aspetto organizzativo e, dall'altro, ad un maggiore livello di responsabilizzazione del personale dirigenziale di vario livello.

---

<sup>110</sup> In un contesto ove le riforme della PA intervenute negli ultimi vent'anni presentano una matrice comune costituita dall'orientamento al raggiungimento dei risultati, le organizzazioni, oltre a soddisfare i bisogni dei cittadini utilizzando al meglio le risorse finanziarie e allo stesso tempo, valorizzando le risorse umane devono affiancare agli obiettivi di efficienza e di economicità il benessere fisico, psicologico e socio-ambientale dei lavoratori pubblici, come elemento che contribuisce positivamente al miglioramento del clima organizzativo, delle prestazioni e perciò dei risultati.

Per approfondimenti sul benessere organizzativo, cfr: Elisa Coli, Luca Giachi, Stefania Giuffrida, Oriana Ippoliti, Tiziana Micolitti e Antonella Rissotto, "*Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni significati ed evoluzione in letteratura*", (realizzato nell'ambito del progetto indagine sul benessere organizzativo nel cnr), 2012.

<sup>111</sup> Aldo Monea, "*Benessere del dipendente e ruolo del dirigente tra norme giuridiche e profili organizzativi*", in Azienditalia - Il Personale 4/2017, pagina 229.

Tali valutazioni, con il supporto informatico e il contributo in forma anonima di tutto il personale dipendente a questi assegnato, sono acquisite tramite un questionario nel quale si richiede di rispondere a diversi interrogativi offrendo la possibilità al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento ai comportamenti agiti. Gli esiti della valutazione dal basso rappresentano un elemento di conoscenza per il valutatore finale, che ne dovrà tener conto nella valutazione dall'alto; in una logica temporale, quindi, la valutazione dal basso è propedeutica alla valutazione dall'alto dei comportamenti. Nell'allegato 1) viene proposto un esempio di valutazione bottom-up.

Una diversa tecnica di valutazione che il SMPV dovrebbe contenere è quella relativa all'autovalutazione finalizzata a verificare la percezione del valutato in riferimento ai propri margini di miglioramento delle competenze e dei comportamenti organizzativi. Oltre all'aspetto delle competenze utilizzate per la valutazione della performance nell'attività di autovalutazione, possono essere osservati alcuni aspetti afferenti al raggiungimento degli obiettivi in riferimento, ad esempio, alle principali cause di scostamento tra atteso e raggiunto o alle azioni correttive poste in essere per trarre i risultati attesi. Tale valutazione precede temporalmente quella finale del superiore: in sede di colloquio, anche se non rileva per il punteggio della valutazione, l'autovalutazione potrà essere utilizzata come spunto per instaurare un confronto circostanziato sugli item delle competenze professionali, indagare e considerare la bontà di tale tipo di valutazione potendo influenzare quella finale (Allegato n.2 esempio di schede di autovalutazione).

La valutazione dal basso e l'autovalutazione sono importanti perché, in primo luogo, il feedback dai subordinati costituisce il più importante passo per mostrare la volontà di introdurre cambiamenti nella cultura manageriale e nei valori organizzativi (Edwards, 2001) e, in secondo luogo, la valutazione anonima viene considerata la cosa più simile a una valutazione oggettiva che sia possibile ottenere, e per il personale di livello più basso

rappresenta spesso l'unica via per inviare segnali ai loro superiori senza temere ritorsioni (Kagan et al. 2006)<sup>112</sup>. Va detto, che l'introduzione di tali tecniche di valutazione è certamente una considerazione politica e non tecnica.

Il SMVP del Comune di Finale Ligure dovrebbe, inoltre, presentare un dizionario delle competenze aggiornato. Tale attività consiste nell'individuazione delle competenze fondamentali di tipo comportamentale, ossia che coprono le valenze tipicamente umano sociali dell'agire organizzativo, non necessariamente collegate all'ambito di determinate discipline e pratiche. L'adozione di un dizionario delle competenze, coerente con la cultura dell'organizzazione, si traduce in un passo necessario al fine di rendere la metodologia di valutazione dei comportamenti manifestati dall'individuo il più possibile basata su criteri condivisi e omogenei: grazie ad un dizionario delle competenze si facilita l'attività del valutatore il quale scegliere, tra un insieme predefinito di competenze (o, in fase iniziale, di comportamenti attesi), quelle più idonee per valutare il singolo individuo mentre quest'ultimo avrà la possibilità di essere valutato sulla base di un insieme di competenze/comportamenti comuni a tutti gli altri individui con lo stesso inquadramento giuridico nell'Amministrazione<sup>113</sup>. Inoltre, ciascun comportamento deve essere accompagnato da un descrittore del giudizio ad esso associato, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori<sup>114</sup>. La rilevazione delle competenze una pratica che permette di ottimizzare le risorse umane disponibili, migliorare la produttività e pianificare lo sviluppo professionale: esse, divise in

---

<sup>112</sup> Filippo Ferrari, "Gli strumenti di valutazione della prestazione", in Management per le professioni sanitarie Rivista Quadrimestrale, 2013, pagina 27.

<sup>113</sup> La competenza è una caratteristica intrinseca dell'individuo che è causalmente correlata a prestazioni efficaci o superiori in un certo ruolo o situazione.  
L.M. SPENCER – S.M. SPENCER, "Competenza del lavoro. Modelli per una performance superiore", Franco Angeli, 1995.

<sup>114</sup> Per approfondimenti: Leonardo Falduto, "Le competenze nella valutazione della performance individuale: il dizionario delle competenze del Comune di Moncalieri" in AziendaItalia – Il Personale, 2011.

tecniche (consentono al soggetto di svolgere attività specifiche nell'ambito di una determinata professione) e trasversali (caratterizzano il comportamento professionale), riflettono per l'appunto ciò che una persona dimostra di saper fare, intellettualmente ed operativamente, in relazione ad un obiettivo in un determinato contesto professionale. Ancora, ogni competenza deve essere precisata da "declaratoria", cioè, chiarita da dei "descrittori comportamentali" che la connotano per consentire al valutatore di essere in grado di rilevare i «segnali visibili» che denotano la sua presenza: qualsiasi competenza, così descritta, può essere valutata mediante appositi questionari e griglie di osservazione<sup>115</sup>. Per la creazione di tali questionari e griglie di osservazione si potrebbe fare riferimento a quanto contenuto:

- Per i dirigenti, nelle "**Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica**", elaborate dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione (SNA), adottate con decreto del Ministro della PA del 28 settembre 2022; tale decreto formalizza obbligatoriamente la procedura per il reclutamento dirigenziale, esclusa la sanità.

Qui viene suggerito alle PP.AA. di utilizzare il modello di competenze dei dirigenti della PA italiana sviluppato dalla SNA il quale individua 15 competenze articolate in cinque aree (Area cognitiva, manageriale, realizzativa, relazionale e del self-management) e che individua sei competenze distintive "core" che si raccomanda di includere sempre nel set di competenze da osservare tra i dirigenti e relative a:

---

<sup>115</sup> Fernanda Siboni, "*Valutare per valorizzare e potenziare l'efficacia della prestazione*", in H&R Organizzazione, 2023, pagina 45.

## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
<b>Soluzione dei problemi</b>	<b>Gestione dei processi</b>	<b>Decisione responsabile</b>	<b>Gestione delle relazioni interne ed esterne</b>	<b>Tenuta emotiva</b>
Visione strategica	<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

Figura 30, in grassetto le competenze core, SNA (2022).

Poco dopo, il Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo, nella direttiva del 28 novembre 2023 qualifica la leadership come la principale soft skill che dovrebbe essere posseduta da un dirigente prevedendo, nell'ambito dei propri SMVP, che tutto il personale di livello dirigenziale venga valutato con riferimento alla capacità di esercitare la propria leadership riportando, a titolo non esaustivo, diciotto comportamenti osservabili mediante i quale il Sindaco deve valutare in modo oggettivo il livello in cui si assestano i dirigenti.

- Per il personale non dirigenziale, nel **Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PP.AA.** elaborato dalla SNA nel 2023 e composto da 16 competenze trasversali articolate in quattro aree (capire il contesto pubblico, interagire nel contesto pubblico, realizzare il valore pubblico e gestire le risorse pubbliche) e da 3 Valori, trasversali a tutte le competenze quali Integrità, Inclusione, Sostenibilità.





Figura 31, SNA, “Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane”, 2023.

Per ciascuna competenza, data l’eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all’espressione della competenza:

- il livello 1 è pensato per i ruoli in cui, rispetto all’ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il livello 2 è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all’espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il livello 3 è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

Si propone un dizionario delle competenze aggiornato nell'allegato 3) al presente project work.

- Il Regolamento sulla misurazione e valutazione della performance dovrebbe poi formalizzare quanto contenuto nella **circolare n. 1 del 3 gennaio 2024** del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica rubricata "*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative*".

Tale circolare, con riferimento al personale dirigenziale, ha disposto che "dovranno essere integrate anche le schede di programmazione degli obiettivi del personale, prevedendo specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento. Gli obiettivi annuali in parola dovranno essere individuati con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. Specificandosi poi che "in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi". Il SMVP deve, pertanto, individuare quali destinatari delle disposizioni in esame il personale dirigenziale responsabile dei pagamenti nonché, secondo la logica del cascading, le elevate professionalità deputate alla liquidazione delle fatture nell'ambito del processo di spesa dei vari centri di costo. Tra gli obiettivi di performance di tale personale va, pertanto, incluso quello riferito alla tempistica della liquidazione e del pagamento delle fatture da misurare in base all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n.

145 calcolato, quindi, sull'ammontare complessivo delle fatture al netto di quelle riscontrate come "non liquidabili" o "in sospeso" in forza di motivate e documentate ragioni.

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance deve dare atto dell'introduzione del **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)** avvenuto con il Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021;

Con l'emanazione del D.L. 80/2021 il piano della performance, da sempre integrato con il piano esecutivo di gestione come originariamente stabilito dall'articolo 169 del Testo Unico sugli Enti Locali, viene di fatto confluito nella sezione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, quale strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nel Documento Unico di Programmazione e che presenta un'estensione temporale pari a quella del bilancio di previsione, ovvero triennale. Sulla base del cd. albero delle performance gli obiettivi, definiti nelle linee di mandato, per un arco temporale pari a 5 anni, sono contenuti nel Documento Unico di Programmazione: nella Sezione Operativa (SEO), per ciascun obiettivo strategico vengono definiti uno o più obiettivi operativi. A cascata, gli obiettivi operativi vengono ulteriormente sviluppati nel Piano esecutivo di Gestione in termini di obiettivi gestionali per essere riportati nel Piano delle Performance (ora assorbito da PIAO con una serie di obiettivi cd. di secondo livello avente la finalità di determinare, anno per anno, il raggiungimento della strategia complessiva.

Ulteriori aspetti in cui il l'attuale SMVP del Comune di Finale Ligure potrebbe perfezionarsi riguardano gli obiettivi e il feedback. Per quanto riguarda gli obiettivi, il personale non dovrebbe prendere conoscenza degli obiettivi assegnatoli al momento della consegna della scheda di valutazione da sottoscrivere per accettazione; tali obiettivi

dovrebbero essere il prodotto delle reciproche istanze del valutatore e del valutato che, mediante il negoziato, trovano un bilanciamento che permette di generare obiettivi rilevanti e sfidanti. L'assegnazione degli obiettivi dovrebbe infatti essere preceduta da una negoziazione tra valutatore e valutato per concordare, il più possibile, la definizione degli stessi incrementando, di conseguenza, anche la motivazione intrinseca del valutato nel conseguimento degli obiettivi. In questo senso, il vero obiettivo è l'ingaggio, il valutato deve sentir proprio il risultato e, per avvenire questa internalizzazione, deve contribuire alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi. La negoziazione degli obiettivi è fondamentale perché consente di evidenziare non solo che all'interno dell'Amministrazione gli sforzi conducano al raggiungimento di un risultato ma anche di guidare i soggetti subordinati diano risultati e tengano comportamenti che, se prescritti non sono a loro sconosciuti, non possono pertanto essere fraintesi. Inoltre, la saggezza convenzionale suggerisce che gli obiettivi dovrebbero essere SMART: in realtà questi tipi di obiettivi sottovalutano l'ambizione, si concentrano strettamente sulle prestazioni individuali e ignorano l'importanza di discutere gli obiettivi durante tutto l'anno. Per tali ragioni, negli ultimi tempi si inizia a parlare di obiettivi che devono essere FAST, ovvero *discussi frequentemente, ambiziosi, specifici e trasparenti*, consentendo ai dipendenti di allineare le proprie attività con la strategia aziendale<sup>116</sup>.

La valutazione, quale leva fondamentale di gestione e direzione del personale agita dalla dirigenza per orientare i comportamenti organizzativi e i risultati individuali degli obiettivi dell'Ente, necessità dell'attivazione di una serie di feedback tra valutatore e valutato di relativi a commenti delle attività svolte, riflessione sui risultati quantitativi e qualitativi raggiunti, comportamenti agiti e non agiti nel periodo ,attivando un percorso di condivisione

---

<sup>116</sup> Donald Sull e Charles Sull, "Con gli obiettivi, FAST batte SMART", in Mit Sloan Management Review, 2018, pagina 3.

di significati e valori, che aumentano la probabilità che questi, nel futuro, attivi cambiamenti nel proprio modo di operare. Oltre che ha un feedback finale, si potrebbero introdurre dei feedback continui e periodici<sup>117</sup>.

Preso atto di quanto appena descritto, nell'allegato n. 4) del presente project work, si è tentato di presentare un modello innovativo di schede di valutazione finale del personale dipendente rispetto a quelle attualmente vigenti nel mio Ente di appartenenza.

### 3. La valutazione del potenziale

Nella Pubblica Amministrazione sono ormai noti i concetti di valutazione della prestazione, individuale o di gruppo, competenze, merito o performance, i quali convivono nei sistemi di Performance Management, garantendo alle PP.AA. i risultati e la continuità degli stessi. Grazie a questi concetti l'amministrazione conosce quale attività svolge il suo personale e come la svolge, ma si tratta di una conoscenza puramente statica, di certo mai orientata al futuro: per tali ragioni, l'attuazione anche di un sistema di valutazione del potenziale delle risorse umane consentirebbe di ampliare la linea temporale sul medio e lungo periodo non soffermandosi esclusivamente sui risultati passati come emersi dalla valutazione delle prestazioni. La valutazione del potenziale può essere definita come l'analisi delle capacità potenziali che non vengono abitualmente espresse nell'attività lavorativa quotidiana di *routine*; se opportunamente indagate, valorizzate ed incoraggiate, queste conducono alla crescita professionale del dipendente con conseguente miglioramento della sua *performance*, favorendo in questo modo il suo sviluppo di carriera. La valutazione del potenziale è uno strumento gestionale ma anche un processo articolato in diverse fasi

---

<sup>117</sup> Con riferimento all'importanza dei feedback, consultare: Maria Hélène, Budworth and Gary P. Latham, "The feedforward interview: An innovative approach to performance appraisal", in *Organizational Dynamics*, 2024.

ciascuna delle quali presenta propri obiettivi e peculiarità. Le principali finalità della valutazione del potenziale sono quelle di garantire flessibilità all'organizzazione, di promuovere un sistema di coerenza tra ruolo e scelta di chi lo ricopre, di orientare lo sviluppo ed i piani di carriera e di finalizzare le azioni formative e i relativi piani. L'obiettivo di valutare il potenziale è quello di individuare quali prestazioni future un individuo potrebbe fornire in un certo ruolo o contesto organizzativo, individuando punti di forza, le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo di una persona. Le aree di indagine sono le competenze trasversali competenze intangibili o soft skills. In tale logica, a supporto della sezione "competenze comportamentali" di una scheda di valutazione, lo strumento principe per la rilevazione del potenziale è rappresentato dall'*assessment center* quale intervento diagnostico finalizzato a valutare l'insieme delle caratteristiche potenzialmente presenti in un individuo, ma che non sono ancora state espresse o risultate visibili nella consuetudine lavorativa. L'*assessment center* è una metodologia utile ad individuare il possesso delle capacità necessarie a svolgere ogni tipo di attività professionale. Le capacità fondate su comportamenti, consentono di raggiungere risultati in collaborazione con altre persone, di presidiare ed affrontare specifiche situazioni complesse, di tenere sotto controllo tensioni intrapersonali, di innovare. Si avvale di simulazioni di situazioni organizzative che consentono la rilevazione, da parte degli osservatori, dei comportamenti fondamentali che dovranno essere messi in atto dalle persone valutate. Si tratta di un insieme di diversi casi e test situazionali che richiedono alla persona di eseguire uno o più compiti e che si propongono di misurare gli aspetti relazionali ed emotivi del comportamento. Tra gli *assessment* individuali, i più frequenti sono 1) *in-basket*, un vero caso aziendale che richiede di affrontare problemi e prendere decisioni in merito a problemi trovati sulla scrivania sotto forma di posta in arrivo, memo e messaggi telefonici; 2) *case presentation*, un caso di strategia aziendale da elaborare individualmente e successivamente esporre in pubblico, che

prevede cambiamenti inaspettati per verificare capacità di flessibilità e gestione del cambiamento; 3) *check-list* autovalutativa, che presenta una serie di quesiti comportamentali basati sulle competenze da indagare.

Idealmente, la valutazione del potenziale andrebbe compiuta sin dalla fase di assunzione, conclusa la quale, dovrebbe diventare un obiettivo dell'Amministrazione. Superando un modello di gestione del personale a compartimenti stagni, unire la valutazione della performance con l'analisi del potenziale permetterebbe di individuare le persone con gap o ad alto potenziale consentendo di valutare percorsi formativi o cambi di posizione per consentire alla persona di esprimere tutto il suo potenziale, valorizzando in questo senso, il merito.





## Conclusion

Negli ultimi trent'anni, la Pubblica Amministrazione italiana ha vissuto una profonda trasformazione, con riforme più o meno epocali, ispirate alla dottrina del New Public Management. I profondi cambiamenti che hanno caratterizzato il contesto delle aziende pubbliche sono stati il risultato di un processo normativo volto ad introdurre in tali organizzazioni, con una logica aziendalistica, i sistemi di controllo manageriale tipici delle aziende private. La normativa, che ha sposato il sistema di valutazione della performance ormai definitivamente dalla Riforma Brunetta, è stata in parte disattesa, a causa di interventi non coerenti fra loro, ma anche, specialmente, per vincoli di natura culturale. I risultati parziali degli ultimi vent'anni in tema di misurazione e valutazione della performance, portano a considerare il sistema di valutazione espressione di un modello organizzativo ormai superato. Per l'appunto, se la valutazione è orientata a creare efficienza per fare crescere e valorizzare il merito, a questa deve necessariamente corrispondere un modello innovativo del management, il quale deve superare l'approccio burocratico normativo secondo cui si valuta perché lo prevede la legge e per formalità, per poter giustificare l'erogazione della produttività, a favore di una modalità in cui le persone vengono considerate risorse da fare crescere mediante la valutazione. Di recente, anche la Corte dei Conti, con la sua ultima relazione dello scorso 13 maggio 2024 non fa che certificare il fallimento di tutto il sistema di valutazione delle performance e di misurazione diversificata dei meriti: nella sua rilevazione, la magistratura contabile ha evidenziato l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale, la conseguente attribuzione di premialità senza adeguati presupposti meritocratici e l'insufficiente efficacia del sistema di misurazione e valutazione (obiettivi particolarmente bassi e autoreferenziali, oltre alla scelta di indicatori di performance poco sfidanti), inidoneo a determinare in maniera uniforme e pienamente adeguata la qualità delle prestazioni dei dipendenti pubblici. In altre parole, la conclusione è

che il management sviluppato negli ultimi decenni è giunto al capolinea. Questo è dovuto al fatto che il sistema di valutazione della performance, quando è stato introdotto, presentava una finalità che è venuta meno con il passare del tempo ossia il Management by Objectives, attraverso il quale le persone non vengono più identificate in base alla posizione che ricoprono nella costruzione gerarchica ma, attraverso principi di meritocrazia, possono cambiare posizione, dimostrando impegno e producendo risultati. Il contesto del mondo pubblico è mutato notevolmente: le risorse e il personale continuano a diminuire così come il quadro normativo di riferimento, nonostante alcuni interventi volti a una parziale semplificazione, rimane ancora complesso. Come affermato da Gary Hamel, nel suo libro “Il futuro del Management”, il management attuale ha contribuito a placare numerose problematiche: ha migliorato l’efficienza dei processi e ha misurato la produttività mediante chiari KPI, ma risulta necessario cavalcare l’onda di un nuovo management in cui le risorse umane vengono poste al centro<sup>118</sup>. In questo nuovo modello di management umanocratico, si deve assistere un completo rovesciamento del paradigma, in cui il principale compito dei manager diventa quello di creare e supportare un ambiente di lavoro in grado di consentire al personale di essere valorizzato. Avviandomi verso la conclusione, ritengo opportuno riportare una provocazione formulata da diversi studiosi per una migliore valorizzazione del merito, ossia quella di pensare di modificare le finalità della valutazione, collegando alla performance organizzativa l’incentivo economico mentre alla performance individuale il merito, ovvero i premi o percorsi di carriera. In questo modo, si avrebbero due schede di valutazione, una per la valutazione della performance organizzativa e una per quella individuale, la cui unione rappresenta ancora oggi una delle principali fonti degli effetti negativi dei sistemi di valutazione. La rendicontazione della performance individuale

---

<sup>118</sup> Vittorio D’Amato, Elena Tosca, Nicola Spagnuolo, “*Management Innovation, come diventare manager innovators*”, Franco Angeli, 2023, pagina 19.

dovrebbe in questo senso costituire la base per improntare piani di sviluppo del personale o percorsi di carriera. L'auspicio è che nel nuovo contratto degli Enti Locali, il sistema di misurazione e valutazione della performance possa operare questa distinzione in modo tale da divenire non più il fine ma il mezzo con cui vengono valorizzate le organizzazioni e risorse umane<sup>119</sup>. Solo così, si riuscirebbe finalmente ad apprezzare il merito dei tanti dipendenti che svolgono il proprio con professionalità, impegno e dedizione.

---

<sup>119</sup> Bruno Susio, “*La Direttiva Zangrillo e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*”, in *Azienditalia*, 2024, pagine 7-8.



## Allegati

### Allegato 1) Valutazione dal basso

Le valutazioni, con il contributo in forma anonima di tutto il personale dipendente, sono acquisite tramite sondaggio sulla base del seguente schema.

VALUTATI	VALUTATORI
Dirigenti	Tutto il personale afferente all'area
Titolari di Elevata Qualificazione	Tutto il personale afferente all'unità organizzativa di riferimento

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda) <b>Il mio Dirigente:</b> Nome e Cognome	Punteggio (da a )
<b>Area cognitiva</b>	
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	
Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione	
<b>Area manageriale</b>	
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	
Agisce con equità, in base alla mia percezione	
Valuta con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo	
<b>Area realizzativa</b>	
Compie scelte efficaci, anche in assenza di specifiche informazioni	
Individua modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti	
<b>Area relazionale</b>	
Favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori siano sempre più autonomi e responsabili	
Comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feed-back)	
Crea relazioni costruttive di lavoro con/tra i propri dipendenti, anche assicurando una comunicazione positiva con loro, tra loro, tra essi e gli altri dipendenti di altre Aree/Settori/-Servizi dell'Ente;	
<b>Area Self-management</b>	
Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità	
Promuove il senso di appartenenza all'Ente	
<b>TOTALE</b>	

Livello	Legenda
	Sistematicamente
	Spesso
	Qualche volta
	Mai

<b>Data Valutazione</b>	
-------------------------	--

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda) <b>Il mio Titolare di E.Q.:</b> Nome e Cognome	Punteggio (da a )
<b>Area capire il contesto pubblico</b>	
Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi	
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	
<b>Area interagire nel contesto pubblico</b>	
Crea un forte spirito di squadra fra colleghi/e	
Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo	
<b>Area realizzare il Valore Pubblico</b>	
Agisce con equità, in base alla mia percezione	
Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'unità organizzativa di riferimento	
<b>Area gestire le risorse pubbliche</b>	
Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza	
Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra	
<b>TOTALE</b>	

Livello	Legenda
	Sistematicamente
	Spesso
	Qualche volta
	Mai

<b>Data Valutazione</b>	
-------------------------	--

## Allegato 2) Schede di autovalutazione

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DI \_\_\_\_\_

(nome e cognome) \_\_\_\_\_

Matricola \_\_\_\_\_

AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI PER L'ANNO \_\_\_\_\_

Per il **Segretario generale** e il **personale dirigenziale**

La scheda di autovalutazione è relativa alle competenze trasversali raggruppate in aree così come sono definite nel Modello delle Competenze che vanno a costituire la scheda di valutazione della performance individuale.

Per ogni item è necessario **indicare** il livello di capacità messo in atto nel corso dell'anno di valutazione di riferimento selezionando un solo valore secondo la scala adottata dal Sistema di Valutazione della Performance per l'anno di riferimento. Ad ogni valore è associato un indicatore guida espressione del comportamento agito.

### SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA COGNITIVA

#### ITEM 1 – SOLUZIONE DEI PROBLEMI

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### ITEM 2 – VISIONE STRATEGICA

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

<b>SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA MANAGERIALE</b>
--

**ITEM 3 – GESTIONE DEI PROCESSI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

**ITEM 4 – LEADERSHIP**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

**ITEM 5 – SVILUPPO DEI COLLABORATORI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

**ITEM 6 – CAPACITÀ DI DIFFERENZIAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità



QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

<b>SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA REALIZZATIVA</b>
---

**ITEM 7 - DECISIONE RESPONSABILE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

<b>SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA RELAZIONALE</b>
--

**ITEM 8 – GESTIONE DELLE RELAZIONI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

<b>SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA SELF-MANAGEMENT</b>
--

**ITEM 9 – TENUTA EMOTIVA**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## **ITEM 10 – COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DI \_\_\_\_\_

(nome e cognome) \_\_\_\_\_

Matricola \_\_\_\_\_

AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI PER L'ANNO \_\_\_\_\_

Per il **personale incaricato di E.Q.**

La scheda di autovalutazione è relativa alle competenze trasversali raggruppate in aree così come sono definite nel Modello delle Competenze che vanno a costituire la scheda di valutazione della performance individuale.

Per ogni item è necessario **indicare** il livello di capacità messo in atto nel corso dell'anno di valutazione di riferimento selezionando un solo valore secondo la scala adottata dal Sistema di Valutazione della Performance per l'anno di riferimento. Ad ogni valore è associato un indicatore guida espressione del comportamento agito.

### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO**

#### **ITEM 1 – SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO**

#### **ITEM 2 – COLLABORAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### **ITEM 3- GESTIONE DELLE EMOZIONI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO**

### **ITEM 4 – AFFIDABILITÀ**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### **ITEM 5 – ACCURATEZZA**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE**

### **ITEM 6- GUIDA DEL GRUPPO**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 7 – SVILUPPO DEI COLLABORATORI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 8 – OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DI \_\_\_\_\_

(nome e cognome) \_\_\_\_\_

Matricola \_\_\_\_\_

### AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI PER L'ANNO \_\_\_\_\_

#### Per il personale di comparto (Area Funzionari e Istruttori)

La scheda di autovalutazione è relativa alle competenze trasversali raggruppate in aree così come sono definite nel Modello delle Competenze che vanno a costituire la scheda di valutazione della performance individuale.

Per ogni item è necessario **indicare** il livello di capacità messo in atto nel corso dell'anno di valutazione di riferimento selezionando un solo valore secondo la scala adottata dal Sistema di Valutazione della Performance per l'anno di riferimento. Ad ogni valore è associato un indicatore guida espressione del comportamento agito.

#### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO**

##### **ITEM 1 – SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

##### **ITEM 2 – ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO**

### **ITEM 3 – COMUNICAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### **ITEM 4– COLLABORAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

## **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO**

### **ITEM 5 - AFFIDABILITÀ**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### **ITEM 6- ACCURATEZZA**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 7 - INIZIATIVA**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità



## SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DI \_\_\_\_\_

(nome e cognome) \_\_\_\_\_

Matricola \_\_\_\_\_

### AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI PER L'ANNO \_\_\_\_\_

#### Per il personale di comparto (Area Operatori Esperti ed Operatori)

La scheda di autovalutazione è relativa alle competenze trasversali raggruppate in aree così come sono definite nel Modello delle Competenze che vanno a costituire la scheda di valutazione della performance individuale.

Per ogni item è necessario **indicare** il livello di capacità messo in atto nel corso dell'anno di valutazione di riferimento selezionando un solo valore secondo la scala adottata dal Sistema di Valutazione della Performance per l'anno di riferimento. Ad ogni valore è associato un indicatore guida espressione del comportamento agito.

### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO**

#### **ITEM 1 – CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 2 – SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 3 – ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO**

##### **ITEM 4– COMUNICAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

##### **ITEM 5 – COLLABORAZIONE**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **SEZIONE COMPETENZE TRASVERSALI – REALIZZARE VALORE PUBBLICO**

##### **ITEM 6 - AFFIDABILITÀ**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

#### **ITEM 7- ACCURATEZZA**

ELEMENTARE - = Possiedo la competenza a livello minimo e non sono in grado in esercitarla

BASE - = Possiedo la competenza a livello generale e la esercito in processi e attività standard

INTERMEDIO - = Possiedo la competenza a livello medio e la esercito in processi e attività di media complessità

QUALIFICATO - = Possiedo la competenza a livello approfondito e la esercito in processi e attività complessi

AVANZATO - = Ho completa padronanza della competenza e la esercito in processi e attività ad elevata complessità

### Allegato 3) Dizionario delle competenze

<b>MODELLO DELLE COMPETENZE</b>			
Dizionario delle competenze trasversali – Segretario Generale e Dirigenti			
Area	Competenze trasversali	Descrizione	Indicatori comportamentali
Cognitiva	<b>Soluzione dei problemi</b>	Capacità di individuare tempestivamente i problemi, di proposizione di soluzione efficaci coerenti con il contesto di riferimento	Individuare, definire e analizzare problemi
			Risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti
			Farsi carico, assumendosene la responsabilità con l'autonomia propria del ruolo, di risolvere problemi
	Visione strategica	Capacità di delineare obiettivi anticipatori delle evoluzioni dell'Area/Ente	Proporre idee e soluzioni efficaci, innovative e migliorative
			Delineare obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione
			Anticipare le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro
Area Manageriale	<b>Gestione dei Processi</b>	Capacità di programmare e di gestire le risorse pubbliche in forza dei vincoli e delle strategie delineate	Pianificare le attività in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali
			Gestire efficacemente le risorse economiche, umane e strumentali a sua disposizione
	<b>Leadership</b>	Capacità di superare schemi consolidati, di assumersi le proprie responsabilità, di creare team ad alta performance e di incoraggiare gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	Dedicare tempo e risorse per il miglioramento della performance
			Assumere personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da conseguire
			Trasmettere al personale il senso ed il valore del cambiamento
	<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei	Sostenere la motivazione dei collaboratori offrendo supporto e feedback sistematici e costruttivi

		collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione	Riconoscere le specificità dei collaboratori, sia in termini di competenze professionali sia di caratteristiche personal Contribuire allo sviluppo e proporre percorsi per la crescita professionale dei collaboratori
	<b>Capacità di differenziazione della valutazione</b>	Capacità di valutazione dei propri collaboratori mediante la considerazione della differenziazione conseguita, evitando approcci non efficaci e orientati a un sostanziale "appiattimento" dei punteggi attribuiti, che potrebbero minare l'impatto complessi del sistema di performance implementato	Valutare con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
Realizzativa	<b>Decisione Responsabile</b>	Capacità di riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico e di scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività	Individuare gli elementi di rischio e attenzione, per l'organizzazione e per la collettività, connessi alla presa di decisione
			Prendere le decisioni nei giusti tempi, evitando ritardi o scelte frettolose, anche in contesti incerti e complessi
Relazionale	<b>Gestione delle relazioni</b>	Capacità di gestire reti di relazioni complesse comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione	Instaurare relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione
			Garantire un processo di comunicazione circolare, continuativo e adeguato al contesto e agli interlocutori
Self-management	<b>Tenuta emotiva</b>	Capacità di riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità	Comprendere l'impatto delle emozioni, proprie e altrui, sullo svolgimento delle attività
			Affrontare le situazioni di crisi o i conflitti reagendo costruttivamente alle difficoltà
	Comportamento organizzativo	Capacità di agire mettendo al centro gli interessi dell'Amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione	Condividere, rispettare e fare rispettare regole e procedure organizzative
			Agire in modo corretto e imparziale mettendo al centro la tutela dell'interesse pubblico

**MODELLO DELLE COMPETENZE**

Dizionario delle competenze trasversali – Titolari di Elevate Qualificazione (Ex P.O.)

Area	Competenze trasversali	Descrizione	Indicatori comportamentali
Capire il contesto pubblico	Soluzione dei problemi	Capacità di analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	Individuare, definire e analizzare problemi
			Risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti
			Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento
			Anticipare le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro
Interagire nel contesto pubblico	Collaborazione	Capacità di contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune
			Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
	Gestione delle emozioni	Capacità di riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.	Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità • Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress
			Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo
Realizzare il Valore Pubblico	Affidabilità	Capacità di portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	Operare in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori
			Assumere un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri

	Accuratezza		Garantire, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti
			Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio
Gestire le Risorse Pubbliche	Guida del gruppo	Capacità di coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi	Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra
			Valorizzare le differenze individuali come risorsa del gruppo
	Sviluppo dei collaboratori	Capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa	Riconoscere i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza
			Strutturare percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio
	Ottimizzazione delle risorse	Capacità di gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	Monitorare i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi
			Individuare criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'Amministrazione

## MODELLO DELLE COMPETENZE

### Dizionario delle competenze trasversali – Area dei Funzionari e degli Istruttori

Area	Competenze trasversali	Descrizione	Indicatori comportamentali
Capire il contesto pubblico	Soluzione dei problemi	Capacità di analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	Accorgersi di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro
			Individuare possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili
			Proporre tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Orientamento all'apprendimento	Capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	Ascoltare con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento
			Rispondere tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
	Collaborazione	Capacità di contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	Partecipare attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso
			Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo
			Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo



			Curare i rapporti umani con il personale dipendente e con gli utenti esterni
Realizzare il Valore Pubblico	Affidabilità	Capacità di portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	Assumere la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
			Gestire responsabilmente i margini di discrezionalità previsti
	Accuratezza	Capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione	Agire nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti
			Controllare più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro
	Iniziativa	Capacità di attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi	Accogliere positivamente incarichi impegnativi
			Trovare autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro

**MODELLO DELLE COMPETENZE**

Dizionario delle competenze trasversali – Area degli Operatori Esperti e degli Operatori

Area	Competenze trasversali	Descrizione	Indicatori comportamentali
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	Capacità di leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole	Comprendere le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa
			Conoscere rispettare i propri compiti
	Soluzione dei problemi	Capacità di analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	Riconoscere le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro
			Raccogliere informazioni utili a comprendere meglio il problem
			Identificare una possibile soluzione pratica al problema
	Orientamento all'apprendimento	Capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	Accettare i feedback per correggere eventuali errori
Cogliere le opportunità di apprendimento quando si presentano			
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	Esprimersi in modo chiaro e lineare
			Rispondere in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
	Collaborazione	Capacità di contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza -	Integrarsi con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili

		attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	Fornire un contributo al lavoro comune
			Curare i rapporti umani con il personale dipendente e con gli utenti esterni
Realizzare il Valore Pubblico	Affidabilità	Capacità di portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	Lavorare rispettando le regole e le procedure organizzative
			Rispettare le consegne e le scadenze
	Accuratezza	Capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione	Operare in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati
			Produrre output completi e precisi
			Proporre idee e osservazioni su come svolgere le sue attività

Allegato 4) Schede di valutazione personale dipendente

**SCHEMA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE ANNO \_\_\_\_\_**

<b>SEGRETARIO</b>	
-------------------	--

**Sezione Attività tipiche del Segretario ( \_\_\_% del totale)**

ATTIVITÀ TIPICHE (così come definite dall'art. 97 del D. Lgs. 267/2000, nonché eventuali incarichi aggiuntivi conferiti dall'Ente oppure attribuiti dallo Statuto o dai Regolamenti)	Peso	Punteggio	Punti
<b>TOTALE</b>			<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Obiettivi ( % del totale)**

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione	
1							
2							
3							
4							
5							
<b>TOTALE</b>							<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( \_%)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Punti	
			Autovalutazione	Valutazione	Autovalutazione	Valutazione
1	Soluzione dei problemi					
2	Visione strategica					
3	Gestione dei Processi					
4	Leadership					
5	Sviluppo dei collaboratori					
6	Capacità di differenziazione della valutazione					
7	Decisione Responsabile					
8	Gestione delle relazioni					
9	Tenuta emotiva					
10	Comportamento organizzativo					
<b>TOTALE</b>						<b>C</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

**Sezione Valutazione bottom-up ( - % )**

ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )	ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti		Individua modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti	
Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione		Favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori siano sempre più autonomi e responsabili	
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire		Comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feed-back)	
Agisce con equità, in base alla mia percezione		Crea relazioni costruttive di lavoro con/tra i propri dipendenti	
Valuta con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo		Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità	
Compie scelte efficaci, anche in assenza di specifiche informazioni		Promuove il senso di appartenenza all'Ente	
<b>TOTALE</b>			<b>D</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione attività tipiche		A
Sezione obiettivi		B
Sezione competenze		C
Sezione valutazione bottom-up		D
<b>TOTALE</b>		<b>(A+B+C+D)</b>

<b>Data di firma valutatore</b> _____	<b>Firma valutatore</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>



## SCHEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI ANNO \_\_\_\_\_

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>POSIZIONE</b>	

**Sezione Obiettivi (    % del totale)**

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione	
1	Rispetto tempi pagamento						
2							
3							
4							
5							
<b>TOTALE</b>							<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( \_ %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Verifica Finale	
			Autovalutazione	Valutazione	Autovalutazione	Valutazione
1	Soluzione dei problemi					
2	Visione strategica					
3	Gestione dei Processi					
4	Leadership					
5	Sviluppo dei collaboratori					
6	Capacità di differenziazione della valutazione					
7	Decisione Responsabile					
8	Gestione delle relazioni					
9	Tenuta emotiva					
10	Comportamento organizzativo					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

**Sezione Valutazione bottom-up ( - %)**

ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )	ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti		Individua modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti	
Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione		Favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori siano sempre più autonomi e responsabili	
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire		Comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feed-back)	
Agisce con equità, in base alla mia percezione		Crea relazioni costruttive di lavoro con/tra i propri dipendenti	
Valuta con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo		Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità	
Compie scelte efficaci, anche in assenza di specifiche informazioni		Promuove il senso di appartenenza all'Ente	
<b>TOTALE</b>			<b>C</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
Sezione valutazione bottom-up		<b>C</b>
<b>TOTALE</b>		<b>(A+B+C)</b>

<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutato</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

**SCHEMA DI VALUTAZIONE TITOLARI DI E.Q. ANNO \_\_\_\_\_**

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>INCARICO</b>	
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>	

Sezione Obiettivi (    % del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione Sindaco	
1							
2							
3							
4							
5							
				<b>TOTALE</b>			<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Punti	
			Autovalutazione	Valutazione del Dirigente	Autovalutazione	Valutazione del Dirigente
1	Soluzione dei problemi					
2	Collaborazione					
3	Gestione delle emozioni					
4	Affidabilità					
5	Accuratezza					
6	Guida del gruppo					
7	Sviluppo dei collaboratori					
8	Ottimizzazione delle risorse					
9	Soluzione dei problemi					
10	Collaborazione					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

**Sezione Valutazione bottom-up ( - %)**

ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )	ITEM	Valutazione del diritto collaboratore (min - max )
Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi		Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza	
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti		Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra	
Crea un forte spirito di squadra fra colleghi		<b>TOTALE</b>	<b>C</b>
Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo			
Agisce con equità, in base alla mia percezione			
Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'unità organizzativa di riferimento			

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
Sezione valutazione bottom-up		<b>C</b>
<b>TOTALE</b>		<b>(A+B+C)</b>

<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutato</b> _____
	<b>Data consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>



## SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI ANNO \_\_\_\_\_

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>PROFILO PROF.</b>	
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>	

Sezione Obiettivi ( \_\_ % del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione Dirigente	
1							
2							
3							
4							
<b>TOTALE</b>							<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Verifica Finale	
			Autovalutazione	Valutazione del Dirigente	Autovalutazione	Valutazione del Dirigente
1	Soluzione dei problemi					
2	Orientamento all'apprendimento					
3	Comunicazione					
4	Collaborazione					
5	Affidabilità					
6	Accuratezza					
7	Iniziativa					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
TOTALE		<b>(A+B)</b>

<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutato</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

## SCHEDA DI VALUTAZIONE ISTRUTTORI ANNO \_\_\_\_\_

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>PROFILO PROF.</b>	
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>	

Sezione Obiettivi ( \_ % del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione Dirigente	
1							
2							
3							
4							
<b>TOTALE</b>							<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Punti	
			Autovalutazione	Valutazione del Dirigente	Autovalutazione	Valutazione del Dirigente
1	Soluzione dei problemi					
2	Orientamento all'apprendimento					
3	Comunicazione					
4	Collaborazione					
5	Affidabilità					
6	Accuratezza					
7	Iniziativa					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
TOTALE		<b>(A+B)</b>

<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutatore</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

**SCHEDA DI VALUTAZIONE OPERATORI ESPERTI ANNO \_\_\_\_\_**

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>PROFILO PROF.</b>	
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>	

**Sezione Obiettivi (    % del totale)**

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione Dirigente	
1							
2							
3							
4							
<b>TOTALE</b>							<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali ( %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Punti	
			Autovalutazione	Valutazione del Dirigente	Autovalutazione	Valutazione del Dirigente
1	Consapevolezza del contesto					
2	Soluzione dei problemi					
3	Orientamento all'apprendimento					
4	Comunicazione					
5	Collaborazione					
6	Affidabilità					
7	Accuratezza					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
<b>TOTALE</b>		<b>(A+B)</b>



<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutatore</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

## SCHEDA DI VALUTAZIONE OPERATORI ANNO \_\_\_\_\_

<b>NOMINATIVO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>PROFILO PROF.</b>	
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>	

Sezione Obiettivi ( \_\_\_ % del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Descrizione sintetico	Indicatore	Peso (%)	Grado di raggiungimento (%)		Punti
					Autovalutazione	Valutazione Dirigente	
1							
2							
3							
4							
<b>TOTALE</b>							<b>A</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

**Sezione Competenze trasversali( %)**

N. Competenza	Competenza richiesta	Peso (%)	Punteggio		Punti	
			Autovalutazione	Valutazione del Dirigente	Autovalutazione	Valutazione del Dirigente
1	Consapevolezza del contesto					
2	Soluzione dei problemi					
3	Orientamento all'apprendimento					
4	Comunicazione					
5	Collaborazione					
6	Affidabilità					
7	Accuratezza					
<b>TOTALE</b>						<b>B</b>

LIVELLO	LEGENDA
	Elementare
	Base
	Intermedio
	Qualificato
	Avanzato

ESITO FINALE	PESO	PUNTI
Sezione Obiettivi		<b>A</b>
Sezione Competenze		<b>B</b>
<b>TOTALE</b>		<b>(A+B)</b>

<b>Data di valutazione</b> _____	<b>Firma valutatore</b> _____
	<b>Data di consegna</b> _____
	<b>Firma valutato</b> _____

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

## Bibliografia

A. Garilli, A. Riccobono, C. De Marco, A. Bellavista, M. Marinelli, M. Nicolosi e A. Gabriele, *“Il lavoro alle dipendenze della p.a. dopo la Riforma Madia”*, Wolters Kluwer Cedam, 2018.

Alberto Bubbio, Rosario Cavallaro, Dario Gulino, *“Strategia Aziendale: come attuarla”*, Wolters Kluwer, 2016.

Alberto Ferraris, *“Performance management. Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali”*, FrancoAngeli, 2022.

Aldo Monea, *“Benessere del dipendente e ruolo del dirigente tra norme giuridiche e profili organizzativi”*, in *Azienditalia - Il Personale* 4/2017.

Aldo Monea, *“Linee Guida per la Misurazione e Valutazione della performance individuale: le Linee guida del DPF. Riflessioni a margine”*, in *Azienditalia*, n. 3, 2020.

Aldo Monea, *“Sistema di misurazione e valutazione della performance: il caso dell’Agenzia Spaziale Italiana (ASI)”*, in *Azienditalia*, n. 7, 2020.

Alessandro Braga e Alessandro Sancino, *“Le riforme del management pubblico in alcuni Paesi in Via di Sviluppo tra eterogenesi dei fini e “managerial fashion”*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2013.

Alessandro Di Paolo, *“L'introduzione del New Public Management e della Balanced Scorecard nel processo di riforma dell'Amministrazione pubblica italiana”*, in *Economia Pubblica*, 2008.

Alessandro Giosi, *“Alle radici del processo di aziendalizzazione della P.A.”*, CEDAM, 2020.

Alessandro Hinna, Sandro Mameli, Gianluigi Mangia e Andrea Tomo, *“Cambiamento e complessità nella pubblica amministrazione: ruoli, risorse e trasparenza”*, EGEA, 2018.

Ali Ahmed Qayed Al-Emadi, Christina Schwabenland, *“An investigation into the SHRM perspectives effectiveness: A comparative study”*, in *International Journal of Management and Business Studies*, 2015.

Anastasios St. Ntanos and Konstantina Boulouta, *“The management by objectives in modern organisations and enterprises”*, in *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 4, No. 1, 2012.

Andrea Bonomolo, *“La programmazione strategica nelle amministrazioni pubbliche”*, 2008-2009.

Andrea Gasperini e Nadia Raso, *“Capitale umano e performance di business: misurare il ROI del capitale umano”*, IPSOA, 2008.

Andrea Sujová, Katarína Marcinekóvá e Lúbia Simanová, *“Influence of Modern Process Performance Indicators on Corporate Performance — the Empirical Study”*, in *Engineering Management in Production and Services* Vol. 11/2, 2019.

Angelo Maria Savazzi, *“Sottosezione “Performance del PIAO: contenuti e specificità per gli enti locali e per gli enti di piccole dimensioni”*, Il Sole 24 ore, 2024.

Angelo Maria Petroni, *“Le riforme della pubblica amministrazione in Italia: una valutazione”*, in *Giornale di diritto amministrativo* 5/2013.

Antonella Cifalinò, *“Misurazione delle performance aziendali e valutazione della formazione”*, Franco Angeli, 2012.

Bruno Carapella, *“Oltre la casa di vetro. Dal performance management alla democrazia del dare conto”*, FrancoAngeli, 2019.

Bruno Susio, *“La Direttiva Zangrillo e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*, in *Azienditalia*, 2024.

Cavalluzzo K.S., Ittner C.D., *“Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government”*, in *Accounting Organizations and Society*, 2004.

Christopher Hood, *“A Public Management for all seasons?”*, 1991.

Ciro D’Aries, *“Performance e qualità nei servizi pubblici locali - Il vincolo della “qualità Totale””*, in *Azienditalia*, 2020.

Cristiano Busco, Elena Giovannoni e Angelo Riccaboni, *“Il controllo di gestione 2018”*, IPSOA, 2018.

Daniela Preite, *“Misurare la performance nelle Amministrazioni Pubbliche. Logiche, metodi, strumenti ed esperienze”*, EGEA, 2011.

Dipartimento della Funzione Pubblica, *“Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi”*, Rubettino Editore SRL, 2006.

Domik Spano, *“New Public Management and Etichs”*, in *Holistica* Vol 13, Issue 2, 2022.

Donald Sull e Charles Sull, *“Con gli obiettivi, FAST batte SMART”*, in *Mit Sloan Management Review*, 2018.

Elena Brunetto e Patrizia Ruffini, *“Nuovo Peg senza performance e personale”*, in *Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia*.

Elio Borgonovi, *“I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma”*, in *Rivista italiana di Public Management* Vol. 3/1, 2020.

Elio Borgonovi, Eugenio Anessi-Pessina e Carmine Bianchi, *“Outcome-Based Performance Management in the Public Sector”*, Springer International Publishing, 2018.

Elisa Bonollo e Mara Zuccardi Merli, *“Le Relazioni sulla performance nelle aziende della sanità pubblica: verso una maggiore trasparenza dei risultati raggiunti. Un’analisi empirica”*, in *MECOSAN* – 99—2016.



Elisa Coli, Luca Giachi, Stefania Giuffrida, Oriana Ippoliti, Tiziana Micolitti e Antonella Rissotto, *“Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni significati ed evoluzione in letteratura”*, 2012.

Elisa D’Alterio, *“La valutazione della performance nella riforma della Pubblica amministrazione: novità e punti fermi”*, in *AziendaItalia Il Personale* 7/2017.

Emanuele Padovani, *“Misurazione della performance e confronti per la «nuova» pubblica amministrazione”*, in *AziendaItalia* 6/2009.

Emilio D’Orazio, *“Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse”*, in *notizie di POLITEIA*, XXI, 78, 2005.

Emidio Valentini, *“Nucleo di Valutazione e controllo di gestione”*, in *Rivista Trimestrale di scienza dell’amministrazione* 3/2000.

Enrico Deidda Gagliardo, *“Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del valore pubblico: l’orizzonte della Riforma Madia”*, in *Economia e Società regionale – XXXIV*, Franco Angeli Editore, 2016.

Enrico Deidda Gagliardo, *“From bureaucratic performance to the common good: The challenge of Public Value in Italy”*, in *Vision*, 2024.

Enrico Deidda Gagliardo e Raffaella Saporito, *“Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico”*, in *Rivista Italiana di Public Management* Vol. 4 Numero 2, 2021.

Fabrizio Di Mascio e Alessandro Natalini “*Le teorie del cambiamento amministrativo tra paradigmi e modelli Il caso delle riforme amministrative in Italia*”, in Rivista trimestrale di Scienza dell’Amministrazione Vol. 1/2024.

Fabrizio Di Mascio, Alessandro Natalini, “*Oltre il New Public Management*”, Carocci Editore, 2018.

Fernanda Siboni, “*Valutare per valorizzare e potenziare l’efficacia della prestazione*”, in H&R Organizzazione, 2023.

Filippo Ferrari, “*Gli strumenti di valutazione della prestazione*”, in Management per le professioni sanitarie Rivista Quadrimestrale, 2013.

Franca Borgogelli, “*Riflessioni sul sistema di valutazione nelle pubbliche amministrazioni, in attesa di nuove norme*”, in Editoriale Scientifica, 2019.

Francesca Cavallucci, “*Valorizzare i talenti e riconoscere il merito: la valutazione nella p.a. cambia volto*”, in AziendaItalia 8-9, 2010.

Francesco Cannas, Paola Cantarelli, Gianmario Cinelli e Giovanni Fattore, “*Il talent management nella pubblica amministrazione*”, in economia & management n. 4, 2018.

Francesco Manca e Emiliano David Angius, “*Management e performance nella sanità pubblica*”, Wolters Kluwer, 2018.

Gabriella D'Amore, *“Le performance delle aziende pubbliche tra misurazione, trasparenza e accountability”*, FrancoAngeli, 2019.

Gioia Morena Gatti, *“Il sistema di valutazione delle performance a seguito della riforma Brunetta: il caso ICE”*, in *Amministrazione in Cammino*.

Giuseppe Casale, *“L’inattesa eredità di Friedrich: la “rivoluzione permanente” del NPM e i paradossi dell’accountability post-burocratica”*, in *Rivista trimestrale di Scienza dell’Amministrazione* Vo. 1/2020.

Giuseppe Nucci, *“Il ciclo di gestione della performance negli enti locali nella riforma «Brunetta»”*, in *Aziendaitalia* 9/2010.

Giuseppe Russo, *“La misurazione delle performance nelle organizzazioni pubbliche. Case study: Consiglio Regionale del Lazio”*, Franco Angeli, 2023.

I Naidoo and N Holtzhausen, *“Contextualising Public Value Theory and its Measurement in Public Administration”*, in *Administratio Publica* Vol 28/2, 2020.

Ilenia Ascani, Marco Gatti e Maria Serena Chiucchi, *“Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?”*, Management Control, Franco Angeli Editore, 2021.

Ioannis Papalazarou e Giannis T. Tsoulfas, *“Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives”*, in *HOLISTICA* Vol 9, Issue 2, 2018.

Jeffrey Pfeffer, “*Seven Practices of Successful Organizations*”, in *California Management Review*”, Vol. 40 n.2 ,1998.

Johabed G. Olvera and Claudia N. Avellaneda, “*Performance Management in Public Administration*”, in *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 2017.

L.M. Spencer – S.M. Spencer, “*Competenza del lavoro. Modelli per una performance superiore*”, Franco Angeli, 1995.

Leonardo Falduto e Marco Rossi, “*Il sistema della performance dopo il D. Lgs. 74/2017*”, Wolters Kluwer IPSOA, 2017.

Leonardo Falduto e Marco Rossi, “*La performance organizzativa nella prospettiva della performance individuale*”, in *AziendaItalia*, 2020.

Leonardo Falduto, “*Le competenze nella valutazione della performance individuale: il dizionario delle competenze del Comune di Moncalieri*” in *AziendaItalia – Il Personale*, 2011.

Leonardo Falduto, “*Servizi Interni: Standard e Performance per la creazione di Valore Pubblico*”, Wolters Kluwer, 2021.

Loo-See Beha and Leap-Han Loo, “*Human Resource Management best practices and firm performance; a universalistic prespective approach*”, in *Serbian Journal of Management*, 2013.

Luca Tamassia, Angelo Maria Savazzi, *“Il rapporto di lavoro nelle regioni e negli enti locali”*, Gruppo 24 ore, 2020.

Luciano Hinna e Mauro Marcantoni, *“La Riforma Obliqua. Come cambiare la Pubblica amministrazione giocando di sponda”*, Donzelli Editore, 2012.

Luciano Hinna Fabio Monteduro, Sandro Mameli, Marta Barbieri e Giovanni Valotti, *“Gestire e valutare le performance nella PA”*, Maggioli Editore, 2010.

Luciano Hinna, Massimo Lasalvia, *“La riforma Brunetta aggiornata con le ultime norme sul lavoro pubblico (legge 183/2010), la class action (D.Lgs. 198/2009), il codice dell’amministrazione digitale (D.Lgs. 235/2010) e la Carta dei Doveri delle amministrazioni pubbliche”*, EPC Editore, 2011.

Luciano Marchi, *“Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo”*, in Management Control : 3, Franco Angeli, 2020.

Luciano Marchi, Rosa Lombardi e Luca Anselmi, *“Il Governo Aziendale tra tradizione e innovazione”*, FrancoAngeli, 2016.

Marco Biasi, *“La valutazione della performance all’indomani della quarta riforma del lavoro pubblico”*, in Variazioni su temi di Diritto del lavoro Fascicolo 2/2020.

Marco Castellani, Piero Criso, Giuseppe Farneti e Daniela Ghiandoni, *“Bilanci-Gestione-Controllo-Servizi”*, IPSOA, 2021.

Marco Giovanni Mariani, *“Valutare le prestazioni: come gestire e migliorare la performance lavorativa”*, Il Mulino 2012.

Marco Rossi e Leonardo Falduto, *“Raccordo Peg/Piao tra obiettivi specifici e di gestione”*, il Sole 24 ore, 2024.

Marco Rossi, *“Il cascading nel sistema di misurazione e valutazione della performance: logiche e strumenti”*, in *AziendaItalia* 6/2015.

Marco Rossi, *“La calibrazione (“calibration”) nella misurazione e valutazione del personale”*, in *AziendaItalia*, 2024.

Maria Hélène, Budworth and Gary P. Latham, *“The feedforward interview: An innovative approach to performance appraisal”*, in *Organizational Dynamics*, 2024.

Maria Barilà, *“Special Riforma Brunetta. Gabbie di valutazione e incentivi economici”*, in *Guida al Pubblico Impiego*, 2010.

Mariani, Marco Giovanni, *“Valutare le prestazioni”*. Bologna: Il Mulino 2011.

Marina Bottegoni, *“Valutazione e valorizzazione delle risorse umane – il performance management e l’inclusività per “generare valore””*, il Sole 24 ore, 2024.

Mario Coccia e Alessandro Gobbino, *“La burocrazia nella ricerca pubblica”*, Istituto di Ricerca sull’Impresa e lo Sviluppo, 2006.

Marta Barbieri, Luciano Hinna e Giovanni Valotti, “*Gestire e valutare le performance nella PA : guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009*”, Maggioli Editore, 2010.

Matteo Turri, “*Il percorso di valutazione e controllo nei Ministeri italiani*”, *Liuc Papers n. 233, Serie Economia e Istituzioni 25*, 2010.

Maurizio Ricci, “*Alcune osservazione sulla legge Brunetta: quali prospettive di Riforma?*”, in *Jus : rivista di scienze giuridiche* : 3, 2012.

Michael Armstrong , “*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*”, Kogan Page. London, 2006

Michele Bigoni, “*Programmazione e controllo dei gruppi pubblici locali. Dagli strumenti esistenti alle soluzioni innovative per la governance*”, Giuffrè Editore, 2012.

Monica De Angelis, “*La cultura dell’amministrazione pubblica in Italia fra tradizione e riforme*”, 2006.

Naboth Muravu, “*Strategic Performance Measurement and Management in the Public Sector: Indispensable Role of Performance Measures*”, in *Journal of Business and Management* Volume 23, Issue 1, 2021.

Nunzio Angiola, Piervito Bianchi, “*Management Pubblico. Una visione performance-based*”, FrancoAngeli, 2015.

P. Wright e G. McMahan, “*Theoretical perspectives for strategic human resource management*”, Journal of Management nr. 18 – 1992.

Paola Lattuada, Luca Marcello Manganaro, Massimo Verga, Daniela De Bernardi, Alessandra Mariconti, e Niccolò Valli, “*La valutazione del personale come strumento di sviluppo delle risorse umane. Il nuovo sistema di valutazione del personale dell’ATS dell’Insubria*”, in Rivista MECOSAN, Franco Angeli, 2019.

Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, “*The oxford handbook of human resource management*”, Oxford University Press, 2007.

Pierantonio Biasotto e Caterina Codemo, “*Il processo di budgeting*”, in Bilancio e revisione n. 10/2024.

Pierluigi Mastrogiuseppe e Renato Ruffini, “*La riforma del lavoro pubblico tra continuità e innovazione*”, IPSOA, 2010.

Pietro Bevilacqua, Savazzi Angelo Maria, e Susio Bruno, “*Dieci anni di performance - D.Lgs. n. 150/2009 - I valutatori si raccontano*”, IPSOA, 2019.

Renato Ruffini, “*La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni*”, Franco Angeli, 2013.

Riccardo Mussari, “*Trasparenze e performance delle amministrazioni pubbliche*”, in IANUS, 2022.



Roberto Cavallo, Perin Aristide Police e Fabio Saitta, *“L’organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea”*, Firenze University Press, 2016.

Rosalba Chiarini, *“Il cambiamento amministrativo nelle democrazie occidentali fra new public management, modelli neo-weberiani e new public governance”*, in Rivista trimestrale di Scienza dell’Amministrazione n. 2/2015.

Salvatore Cingari, *“Meritocrazia: concetto chiave dell’egemonia neoliberista post-democratica”*, in *Historia Magistra: rivista di storia critica*: 17,1,2015.

Salvatore Lazzara, *“La valutazione della dirigenza pubblica dopo la riforma Brunetta”*. *Attuali assetti e criticità emergenti nelle Agenzie fiscali. Il caso dell’Agenzia del Territorio”*, in *Amministrazione in Cammino*, 2013.

Sara Bonini Baraldi, *“La riforma del ministero tra “giuridificazione” e “managerializzazione”*, in *Aedon Rivista di arti e diritto online*, Il Mulino, Vol. I, 2007.

Sara Giussani, *“Talent management Eccellenza: investire nelle persone”*, IPSOA, 2019.

Sergio Goretti e Luca Meacci, *“Pianificazione e monitoraggio strategico negli enti locali: un metodo per definire obiettivi, indicatori e sviluppare un sistema di reporting”*, *Azienditalia* 5/2013.

Simona Aquino, *“Aziendalizzazione, nuova governance e performance delle Amministrazioni Pubbliche: un confronto internazionale”*, in *Economia Aziendale Online* Vol. 3, 2012.

SNA, *“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane”*, 2023.

Stanley Opara and Wahed Waheduzzaman, *“The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts”*, in *German Journal of Human Resource Management*, 2024.

Stefano Lorusso, *“Gestione delle aziende pubbliche: dal “principe” al valore pubblico”*, in *Economia pubblica* : XLVIII, 3, Franco Angeli, 2021.

Stefano Marasca e Marco Gatti, *“Il gap tra teoria e prassi negli studi di management accounting nel settore pubblico: alcune riflessioni”*, in *Management Contro*, FrancoAngeli, 2020.

Umair Ahmed, Saeed Abbas Shah, Muhammad Asif Qureshi, Muzafar Hussain Shah e Faiz Muhammad Khuwaja, *“Nurturing innovation performance through corporate entrepreneurship: the moderation of employee engagement”*, in *Studies in Business and Economic* n. 13, 2018.

Virgilio Buscemi, Paola Paris e Vincenzo Fucilli, *“Qualità e processi partecipativi. Lo strumento dell'autovalutazione: un percorso sperimentale per i GAL toscani”*, RIV. Rassegna italiana di valutazione, 2016.

Vittorio D'Amato, Elena Tosca, Nicola Spagnuolo, “*Management Innovation, come diventare manager innovators*”, Franco Angeli, 2023.

Ylenia Daniele, “*La direttiva Zangrillo e la valutazione a 360°: finalità, punti di attenzione, vantaggi, svantaggi*”, Guida Impiego pubblico, Il Sole 24 Ore, 2024.