

# I Jolly in pillole

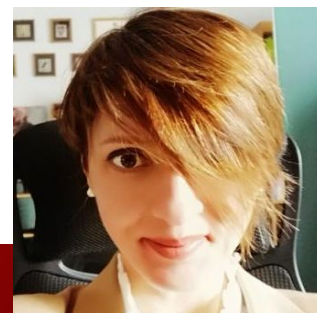
## *Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*

*Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28  
novembre 2023*



<https://www.youtube.com/anzanisimona>

a cura di Simona Anzani



# Lettera del Ministro Zangrillo alle PPAA con le prime indicazioni operative

Assegnare gli obiettivi al personale **“non oltre il mese di febbraio”**, in modo che **“la valutazione della performance individuale” diventi “una attività concreta e non un mero esercizio burocratico”**. Sono le prime indicazioni operative del ministro per la Pubblica amministrazione, senatore **Paolo Zangrillo**, per l’attuazione concreta della sua direttiva in materia.

In una lettera inviata a tutte le amministrazioni, il Ministro Zangrillo sottolinea come **“la realizzazione degli obiettivi, e quindi la corresponsione degli istituti retributivi a questi collegata, debba essere effettiva”**. Perché ciò si realizzi, tali obiettivi – che devono impegnare i dirigenti a promuovere un’ adeguata formazione per se stessi e il personale assegnato – devono essere **“chiari, concreti, misurabili e assegnati tempestivamente”**, **“finalizzati all’incremento dell’efficienza e dell’efficacia del lavoro pubblico”**, nonché **“aderenti alla specificità dei destinatari e alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa”**.

**“La tempestività nella loro assegnazione – evidenzia ancora il Ministro Zangrillo – è il presupposto necessario affinché il personale abbia modo e tempo di predisporre gli strumenti organizzativi che ritiene necessari per il loro conseguimento”**.

# Il ciclo della performance

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di **performance** è stato introdotto dal **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, che ha disciplinato il **ciclo della performance**.

Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della performance consistono:

- nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi;
- nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse;
- nel monitoraggio costante;
- nell'attivazione di eventuali interventi correttivi;



- nella misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- nella **misurazione e valutazione della performance individuale**;
- nell'utilizzo dei sistemi premianti;
- nella rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Obiettivi :

- Indicare le **modalità operative da adottare per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale delle amministrazioni pubbliche**, di livello dirigenziale e non, al fine di **integrare e adeguare ai nuovi indirizzi di efficacia ed efficienza l'attività delle amministrazioni pubbliche**.
- Attuare una **strategia di piena valorizzazione del merito**, nel solco dei modelli adottati nello **scenario europeo e OCSE**.
- Fungere da **"bussola" dei dirigenti verso la valorizzazione delle persone delle pubbliche amministrazioni nel loro contesto organizzativo**, che non può prescindere dall'assegnazione degli obiettivi, che il Ministro Zangrillo considera "un adempimento preliminare per l'attuazione della stessa direttiva".

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance (SMVP):

### Finalità:

Superamento della semplice **valutazione gerarchica e unidirezionale** a vantaggio di sistemi in cui la **valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione.**

### Possono essere valorizzati i seguenti elementi:

- la valutazione dal basso;
- la valutazione fra pari;
- la valutazione collegiale(calibration);
- la valutazione, con riguardo alla performance organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di stakeholder esterni.

**Il punto di arrivo del processo di aggiornamento dei SMVP** dovrà essere l'adozione di **sistemi di misurazione e di valutazione a 360 gradi**, che prevedano l'utilizzo combinato di tutte le forme di valutazione sopra indicate. La progettazione dei SMVP dovrà altresì tenere conto della **sostenibilità amministrativa, gestionale ed economica dei sistemi stessi e privilegiare la semplicità di comprensione e di applicazione da parte dei valutati** (dirigenti e personale del comparto) **e di gestione da parte degli addetti.**

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Valorizzazione del merito:

La direttiva vuole essere una “**bussola**” per i dirigenti delle amministrazioni pubbliche con l’obiettivo di **valorizzare le nostre persone nel loro contesto organizzativo**.

**Le persone al centro:** Qualsiasi SMVP deve essere innanzitutto improntato alla **massima attenzione verso i dipendenti pubblici**, che sono il fulcro delle amministrazioni pubbliche.

**La valorizzazione del capitale umano:** È al dirigente che spetta la responsabilità non soltanto del presidio tecnico delle attività di sua competenza, ma soprattutto della **valorizzazione del capitale umano** che gli è assegnato.

## Come valorizzare?

- conoscere le persone che sono assegnate, il loro profilo di competenza, i punti di forza e di debolezza;
- stimarne il potenziale, assegnare gli obiettivi e valutare la performance;
- guidare le persone verso il cambiamento con senso di responsabilità in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi alla cui base deve esserci un unico principio: **il merito**.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Valorizzazione del merito:

### Valutare il merito significa:

- non esprimere una valutazione valoriale sulla persona ma declinare il profilo di competenze, di esperienze, il suo potenziale;
- misurare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti le nostre virtù;
- individuare le aree di miglioramento, in fin dei conti occuparsi del benessere delle persone;
- spronare le persone nella ricerca del risultato, cercare di colmare le loro debolezze, cogliere le loro potenzialità e orientarle a svolgere le funzioni più adatte alle loro caratteristiche.

### Cos'è il merito?

Un valore strettamente legato al **raggiungimento degli obiettivi** e, prim'ancora, **a sistemi di misurazione** che devono essere sviluppati **non in ottica punitiva**, bensì **conoscitiva per accrescere il valore delle persone**, non solo a livello individuale ma anche nel più ampio contesto organizzativo.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Valutazione dei comportamenti: la leadership

La leadership è come una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione nella valutazione della performance individuale del personale dirigenziale e tale competenza si ritrova, con diverse declinazioni e livelli di dettaglio, **in quasi tutti i SMVP adottati dalle amministrazioni.**

**Solo in presenza di una classe dirigente in grado di esercitare in pieno la propria capacità di leadership le organizzazioni siano in grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati.**

**La leadership deve essere orientata alla motivazione del personale,** per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone.

**Tutto il personale di livello dirigenziale deve necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria “leadership”.**



# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Valutazione dei comportamenti: la leadership

**Valori” che possono contribuire al raggiungimento di un certo livello di leadership:**

- **capacità di superare gli schemi consolidati** (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
- **conseguire i risultati e “far accadere le cose”** (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
- **agire velocemente, con decisione e tempestività** (autonomia e decisionalità, senso d’urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- **riconoscere la capacità di agire delle persone** (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- **assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità** (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- **costruire *team* ad alte *performance*, sapendo individuare i talenti** (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- **essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.**

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## La formazione e il capitale umano

Il Ministro e il Dipartimento hanno a più riprese e in più occasioni sottolineato la centralità della formazione e dello sviluppo del capitale umano per la crescita ed il “successo” delle amministrazioni pubbliche

(Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”)

La concretizzazione dei principi sopra enunciati e il conseguimento dei risultati attesi in materia di sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche è affidata ai **dirigenti responsabili della gestione delle risorse umane e, ove presenti, ai responsabili della formazione e, più in generale, a tutti i dirigenti, che hanno, tra gli altri, il compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita.**

La Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 dispone “**la promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti**”.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## La formazione e il capitale umano

- Le amministrazioni pubbliche assegnano **a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato.**
- **Nella definizione del piano formativo individuale del dirigente devono essere considerate in particolare le seguenti priorità di carattere generale:**
  - la partecipazione a comunità di pratica tematiche e trasversali alle amministrazioni (in modo da rafforzare competenze e capacità attraverso lo scambio e la condivisione di informazioni e conoscenze, la progettazione di soluzioni innovative e la messa a fattor comune di esperienze applicative);
  - la partecipazione a percorsi formativi tesi a sviluppare le competenze trasversali definite nel Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 ottobre 2002 che approva le Linee Guida per l'Accesso alla Dirigenza (par. 4 Modello di Competenze dei dirigenti della pubblica amministrazione);
  - la partecipazione a programmi di formazione dedicati alla valutazione delle performance, che recepiscano anche le novità introdotte con l'adozione del lavoro agile, con l'obiettivo di dotare i dirigenti delle competenze e degli strumenti necessari per condurre valutazioni del personale.
  - la partecipazione a percorsi formativi sulla gestione dei progetti e dei finanziamenti europei, e più in generale per l'attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE, finalizzati al concreto rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni;

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## La formazione e il capitale umano

- la partecipazione a percorsi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla SNA e da Formez PA, anche attraverso la piattaforma Syllabus, su tematiche connesse ai processi di transizione amministrativa, digitale ed ecologica, comuni a tutti i dipendenti pubblici e finalizzati a creare una cultura condivisa su questi temi, o specifici per i dirigenti.
- **Nella definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, dei piani formativi individuali devono essere considerate le seguenti priorità di carattere generale:**
  - la partecipazione a percorsi formativi tesi a sviluppare le competenze trasversali, facendo riferimento al modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Framework delle competenze trasversali) approvato con il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 giugno 2023;
  - con riferimento al personale che svolge la propria prestazione lavorativa anche fuori dall'ufficio (lavoro agile e lavoro da remoto), la partecipazione a percorsi formativi volti a consolidare o sviluppare competenze connesse all'utilizzo in sicurezza di strumenti tecnologici e a modalità innovative di lavoro improntate sulla delega decisionale, l'empowerment, la collaborazione e condivisione delle informazioni, al fine di sostenere efficacemente il processo di transizione verso una modalità di lavoro agile;
  - la partecipazione a percorsi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla SNA e da Formez PA, anche attraverso la piattaforma Syllabus, su tematiche connesse ai processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa, comuni a tutti i dipendenti pubblici e finalizzati a creare una cultura condivisa su questi temi.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## La formazione e il capitale umano

Le amministrazioni indicano nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, sezione Organizzazione e capitale umano, **gli obiettivi formativi individuali di dirigenti e dipendenti indicati nella presente Direttiva** (almeno 24 ore anno per ciascun dirigente; almeno 24 ore anno per ciascun dipendente) che sono incrementati annualmente nella misura del 20%, salvo limitate e motivate eccezioni.

# Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale

## Altre forme di premialità

Nelle Linee guida n. 5 del 2019, il Dipartimento aveva già formulato alcuni esempi di altre forme di premialità che potrebbero essere utilizzate per “affiancare” gli incentivi di natura strettamente economica. Si rammentano, fra gli altri:

- 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 per i “best performer” (ad esempio, individuazione del “miglior dipendente del mese”);
- riconoscimento del ruolo di formatori interni per i “best performer” con riferimento a specifiche dimensioni di misurazione e valutazione (ad esempio, specifici comportamenti).

Le amministrazioni, inoltre, dovrebbero **migliorare la propria capacità di individuare in modo efficace i soggetti meritevoli.**

In questo senso, può svolgere un **ruolo fondamentale la fase di pianificazione e di assegnazione degli obiettivi individuali nonché la definizione di modalità di assegnazione dei premi che tengano effettivamente conto del merito e dei risultati ottenuti.**

# L'Importanza degli Obiettivi SMART nella Pubblica Amministrazione

L'acronimo **SMART** rappresenta **Specifici, Misurabili, Attuabili, Rilevanti e Temporizzati**.

- **Specifici:** Definire obiettivi precisi è essenziale.
- **Misurabili:** È fondamentale che ogni obiettivo abbia indicatori specifici per la valutazione del successo.
- **Attuabili:** Gli obiettivi devono essere realistici e raggiungibili con le risorse esistenti.
- **Rilevanti:** Ogni obiettivo deve allinearsi con le priorità dell'ente pubblico.
- **Temporizzati:** Stabilire una scadenza precisa per ogni obiettivo è fondamentale.

## Collegamento tra obiettivi SMART e gli obiettivi di un Ente Pubblico:

- Allineamento con la Missione dell'Ente;
- Misurabilità e Tracciabilità: l'adozione di obiettivi SMART in un ente pubblico permette di misurare i progressi in maniera concreta e oggettiva;
- Prioritizzazione delle Risorse;
- Motivazione e Coinvolgimento del Personale;
- Miglioramento Continuo.

L'integrazione degli obiettivi SMART nella pianificazione e nella gestione di un ente pubblico è più che una mera pratica gestionale; è un passo fondamentale verso un servizio pubblico più efficiente, responsabile e in linea con le aspettative e le necessità dei cittadini. Questo approccio non solo migliora la qualità dei servizi offerti, ma contribuisce anche a costruire un ambiente di lavoro più motivante e gratificante per i dipendenti pubblici.

## Conclusioni

*“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.”*



# Per scaricare la direttiva

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>



“Grazie per l’attenzione

**Mi trovi anche su ...”**

<https://community.omniavis.it/>

<https://www.youtube.com/channel/UCkXXWPcvX97TrIb-1bORtLA>

<https://www.facebook.com/groups/rassegnagiuridica>

*Simona Anzani*