

Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione recante “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”

Ulteriori indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha adottato la direttiva del 28 novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” rivolta alle amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Facendo seguito alle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (LG n. 2/2017) e alle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (LG n. 5/2019), il Ministro per la pubblica amministrazione intende, innanzitutto, richiamare l’attenzione delle amministrazioni in indirizzo in merito alla corretta attuazione dei contenuti delle suddette linee guida, con particolare riguardo a:

- **l’adozione di modalità di valutazione** che - soprattutto per il personale dirigenziale - vadano oltre la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni o esterni all’organizzazione, per arrivare gradualmente alla valutazione a 360°;
- la **corretta definizione della correlazione fra performance individuale e performance organizzativa**;
- la necessità che i **Sistemi di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)** siano in grado di assicurare **un’adeguata differenziazione delle valutazioni** (alle quale la contrattazione collettiva deve adeguarsi) quale leva essenziale per l’efficace gestione delle risorse umane, utilizzando strumenti quali momenti di confronto, *feedback*, omogeneizzazione, che sono in grado di agire sul livello di equità percepita da parte dei soggetti valutati;
- la definizione, all’interno del SMVP, di cosa l’amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all’interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;
- l’introduzione di forme di *rewarding* per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della *performance* dell’amministrazione.

La direttiva, inoltre, intende fornire ulteriori indicazioni volte a:

- migliorare l’efficacia e l’utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la *leadership* quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;
- ribadire l’importanza del rispetto dei limiti previsti in sede di contrattazione collettiva per le “eccellenze”;
- promuovere il ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale. In particolare, per i dirigenti occorrerà stabilire priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l’efficace svolgimento del ruolo dirigenziale, al fine di poter guidare con successo il personale assegnato e fungere da *leader* del cambiamento nell’organizzazione;
- favorire l’individuazione di nuove forme di premialità, in relazione al conseguimento di elevate *performance* individuali e organizzative, valorizzando in questo modo il merito e riconoscendo il valore aggiunto che ciascuno può rappresentare all’interno di ogni amministrazione.

Inoltre la direttiva specifica che, alla luce degli obiettivi indicati, è importante che i SMVP vadano nella direzione del progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale – nella quale il superiore valuta il sottoposto – a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all’organizzazione.

Le linee guida del Dipartimento in materia di *performance* hanno già individuato la *leadership* 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.

La direttiva in commento individua diversi “valori” che possono contribuire al raggiungimento di un **certo livello di leadership**, in particolare:

- 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.

Il Ministro ribadisce la centralità della **formazione e dello sviluppo del capitale umano** per la crescita ed il “successo” delle amministrazioni pubbliche.

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 evidenziano, in particolare:

- 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”); l’introduzione di simili strumenti deve opportunamente affiancarsi allo sviluppo e alla diffusione di pratiche di comunicazione interna all’amministrazione (ad esempio, con il potenziamento dell’utilizzo della *newsletter* e della intranet aziendale);
- riconoscimento del ruolo di formatori interni per i “*best performer*” con riferimento a specifiche dimensioni di misurazione e valutazione (ad esempio, specifici comportamenti).