



La valutazione della performance dei dipendenti delle PP.AA.

Marta Branca, 9.10.2026

ARAN

(Agenzia per la RAppresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni)

Linee guida per la valutazione della performance individuale

Introduzione e finalità

Contesto normativo

Le linee guida si fondano sul d.lgs. 150/2009 e sul DPR 105/2016, che assegnano al Dipartimento della Funzione Pubblica il compito di indirizzare e monitorare il ciclo della performance nella PA.

Obiettivo strategico

Promuovere sistemi efficaci di misurazione e valutazione della performance individuale per migliorare la qualità dei servizi pubblici e valorizzare le competenze dei dipendenti.

Approccio sistemico

Superare le criticità di approcci meramente formali attraverso sistemi flessibili e orientati allo sviluppo organizzativo.

Valore della valutazione

La valutazione individuale è vista come leva strategica per la gestione del capitale umano, non solo per fini premiali ma anche per lo sviluppo professionale.

Finalità della valutazione della performance individuale

Scopi strategici e gestionali

Valorizzazione delle competenze

La valutazione consente di identificare i gap formativi e definire percorsi di sviluppo coerenti con i fabbisogni professionali.

Progettazione dei percorsi di carriera

Supporta la programmazione delle progressioni economiche e di carriera attraverso evidenze valutative oggettive.

Attribuzione di incarichi

Serve a orientare il conferimento di incarichi di responsabilità sulla base di risultati e comportamenti osservati nel tempo.

Costruzione di sistemi flessibili

Favorisce l'adozione di sistemi a geometria variabile che si adattano alle diverse finalità: sviluppo, premialità, selezione.

Le dimensioni della performance individuale

Risultati e comportamenti come pilastri valutativi

- **Risultati organizzativi:** Riguardano obiettivi legati all'unità di appartenenza e ai risultati dell'amministrazione nel suo complesso, misurabili tramite indicatori specifici.
- **Risultati individuali:** Obiettivi assegnati direttamente al singolo dipendente, collegati a incarichi specifici o contributi distintivi ai progetti strategici.
- **Comportamenti osservabili:** Attengono al 'come' viene svolto il lavoro: capacità relazionali, organizzative, di collaborazione e leadership.
- **Ponderazione flessibile:** Le dimensioni possono avere pesi diversi in base agli scopi della valutazione: sviluppo, premialità, assegnazione incarichi.



Metodi di valutazione della performance

Oltre il modello gerarchico: feedback a 360° e stakeholder

Valutazione dal basso

Coinvolge i collaboratori nel giudizio sul superiore, promuovendo partecipazione e responsabilizzazione.

Valutazione tra pari

Prevede il contributo di colleghi con cui si collabora stabilmente, utile per cogliere dinamiche orizzontali.

Stakeholder esterni

Include utenti e cittadini nella valutazione dei risultati, rafforzando trasparenza e accountability.

Valutazione a 360°

Integra tutte le fonti: superiore, colleghi, collaboratori e stakeholder, utile nei sistemi più maturi.

2026: pluralità di soggetti e valutazione collegiale entrano nel d.lgs. 150/2009

Tempistiche e frequenza della valutazione

Verso una calendarizzazione differenziata e funzionale

Valutazione annuale

Indispensabile per l'erogazione del trattamento economico accessorio, garantisce cicli regolari e trasparenza nei risultati.

Orizzonte triennale

Adatto per valutare l'idoneità ai conferimenti di incarichi dirigenziali o a percorsi di sviluppo complessi.

Frequenze flessibili

La valutazione per scopi formativi o organizzativi può avere cadenze diverse, più sostenibili e coerenti con le finalità.

Gestione sostenibile

La differenziazione delle tempistiche consente un utilizzo più efficiente delle risorse valutative e un minore carico per i valutatori.

Performance individuale e organizzativa

Distinzione, relazioni e rischi interpretativi

Due concetti distinti

La performance organizzativa riguarda l'intera struttura, mentre quella individuale misura il contributo del singolo.

Rischio di sovrapposizione

In molte amministrazioni, gli obiettivi del dirigente coincidono erroneamente con quelli della struttura, riducendo il valore della valutazione.

Obiettivi individuali mirati

Devono essere specificamente attribuiti al dipendente e non una semplice replica degli obiettivi dell'unità organizzativa.

Approccio correttivo

Il SMVP deve chiarire i legami tra le due performance e valorizzare il contributo specifico di ciascun lavoratore.

Il processo di misurazione e valutazione

Fasi chiave, confronto e omogeneizzazione

Fasi del processo

Si articola in programmazione, monitoraggio intermedio e valutazione finale, tutte supportate da momenti di confronto.

Colloqui strutturati

Essenziali per garantire trasparenza e coinvolgimento, vanno svolti in ogni fase del processo valutativo.

Calibrazione ex ante e ex post

Confronto tra valutatori per armonizzare criteri e pesi degli obiettivi e garantire coerenza dei giudizi.

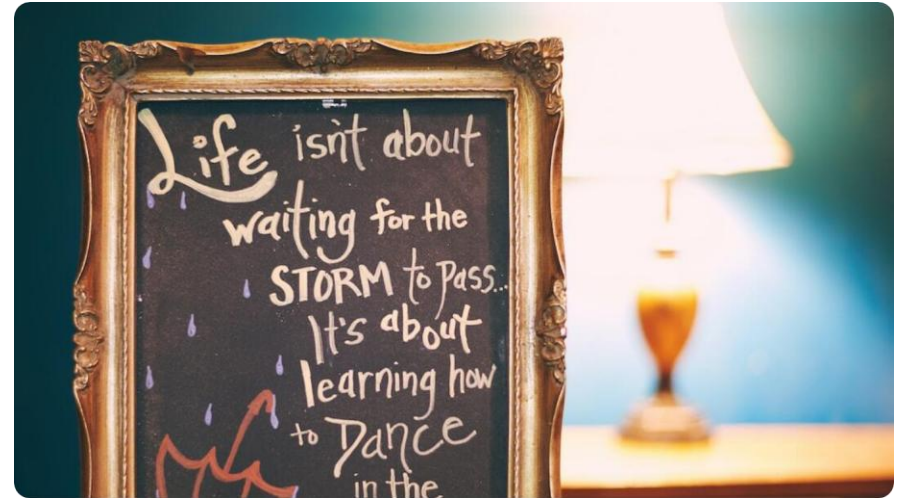
Procedura di conciliazione

Strumento di garanzia post-valutazione che permette al dipendente di attivare un riesame equo e partecipato.

La valutazione negativa

Definizione, implicazioni e tutele

- **Definizione normativa:** Il d.lgs. 150/2009 prevede una valutazione negativa esplicitamente collegata a responsabilità dirigenziale e sanzioni disciplinari.
- **Soglia critica:** Le amministrazioni devono stabilire una soglia di punteggio sotto la quale la valutazione è considerata negativa ai fini di legge.
- **Conseguenze giuridiche:** Tre anni consecutivi di valutazione negativa possono portare al licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento.
- **Ruolo del SMVP:** Il sistema deve descrivere con chiarezza i criteri di negatività ma non disciplina direttamente le sanzioni conseguenti.



La differenziazione delle valutazioni

Premiare il merito per rafforzare motivazione e equità

- **Indicatore di qualità del sistema:** La differenziazione dei giudizi è considerata una misura della bontà del SMVP, secondo l'art. 9 del d.lgs. 150/2009.
- **Resistenze organizzative:** Timori legati agli effetti premianti e alla cultura valutativa hanno spesso limitato l'effettiva differenziazione.
- **Effetti sull'equità percepita:** Giudizi omologhi indeboliscono la motivazione, minano la fiducia nel sistema e rendono inefficaci le leve di incentivazione.
- **Soluzioni strutturali:** Incontri di calibrazione, fasce di merito e esclusioni per chi non esercita correttamente la funzione valutativa rafforzano l'equità.



L. 119/2026: punteggi apicali ≤ 30%; eccellenze ≤ 20% degli apicali

Il dizionario dei comportamenti attesi

Strumento per la valutazione e lo sviluppo delle competenze

- **Declinazione per ruolo:** I comportamenti attesi devono essere differenziati in base alla posizione ricoperta e ai compiti concreti del dipendente.
- **Mappatura delle competenze:** La costruzione del dizionario parte dalla definizione dei job profile e delle attività associate a ciascun ruolo.
- **Categorie di comportamento:** Include competenze tecnico-specialistiche, trasversali, organizzative, manageriali e di leadership.
- **Strumento evolutivo:** Il dizionario deve essere aggiornabile e partecipativo, in grado di accogliere feedback e suggerimenti interni.



Qualche esempio e modalità di osservazione dei comportamenti attesi

Innovazione

Atteso: Propone soluzioni nuove, partecipa a progetti di miglioramento.

Osservabile: Idee implementate, partecipazione a gruppi di lavoro, output innovativi.

Collaborazione

Atteso: Condivide informazioni, partecipa alle riunioni, supporta i colleghi.

Osservabile: Frequenza degli interventi nei team, feedback dai colleghi, presenza documentata.

Responsabilità

Atteso: Prende decisioni autonome e coerenti, gestisce risorse con efficacia.

Osservabile: Decisioni documentate, rispetto dei tempi, esiti senza supervisione costante.

Orientamento al cittadino

Atteso: Risponde in modo chiaro e tempestivo, propone miglioramenti.

Osservabile: Feedback degli utenti, tempi di risposta, numero di proposte documentate.

Meccanismi di rewarding

Incentivi monetari e valorizzazione non economica

- **Limiti degli incentivi monetari:** Risorse limitate e percezione del trattamento accessorio come retribuzione ordinaria ne riducono l'efficacia.
- **Leve alternative:** Coaching, formazione di qualità, incarichi motivanti e visibilità interna sono leve efficaci di valorizzazione.
- **Riconoscimenti reputazionali:** Premi simbolici, titoli onorifici e coinvolgimento in attività formative interne aumentano l'engagement.
- **Personalizzazione dei reward:** Diversi strumenti sono più efficaci in funzione di età, ruolo, aspettative: serve adattare gli incentivi ai profili.

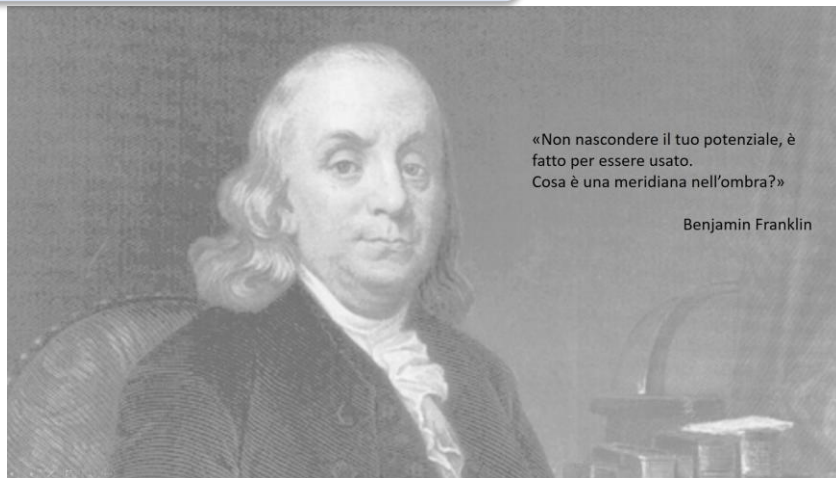


Oltre la valutazione della prestazione

Focus sul potenziale e gli strumenti di assessment

L. 119/2026: il potenziale entra espressamente
nell'art. 9 del d.lgs. 150/2009

- **Valutazione del potenziale:** Misura ciò che il dipendente può essere in grado di fare, non solo quanto ha realizzato finora.
- **Metodologie di assessment:** Test, colloqui, prove individuali e strumenti online per analizzare attitudini e capacità latenti.
- **Applicazioni strategiche:** Supporto alle decisioni su incarichi, sviluppo di carriera e allocazione del personale nei contesti più adatti.
- **Esempio concreto:** La Presidenza del Consiglio ha avviato un assessment sui dirigenti per allineare competenze e ruoli organizzativi.



Conclusioni e raccomandazioni operative

Una strategia di miglioramento continuo della valutazione

- **Superare la formalità:** Le valutazioni devono diventare uno strumento gestionale autentico e non solo un adempimento procedurale.
- **Centralità dei comportamenti:** Integrare la dimensione comportamentale come leva per la cultura del merito e la crescita organizzativa.
- **Personalizzazione e flessibilità:** Adattare strumenti, metodi e frequenze di valutazione alle finalità e al contesto di ciascuna amministrazione.
- **Ruolo strategico del SMVP:** Il Sistema di Misurazione e Valutazione deve diventare un vero dispositivo di governo delle risorse umane.



Valutazione dei Dirigenti Sanitari

(CCNL Area sanità del 19.12.2019)

Obiettivi strategici e principi generali

Valutazione come leva strategica

La valutazione dei dirigenti nel SSN è concepita come uno strumento chiave per valorizzare la qualità, l'impegno e i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi organizzativi.



Crescita professionale e carriera

Oltre al controllo dei risultati, la valutazione orienta i percorsi di sviluppo professionale, contribuendo alla pianificazione della carriera e al miglioramento continuo delle competenze.



Soddisfazione dell'utenza

L'incremento della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti è uno degli obiettivi centrali del sistema di valutazione dirigenziale.



Riferimento normativo

Il sistema si fonda sul D.Lgs. 502/1992 e successive modifiche, che ne definisce principi, finalità e cornice istituzionale.

Procedure di Valutazione dei Dirigenti

Strumenti, criteri e principi operativi

Regolamenti aziendali

Ogni Azienda o Ente sanitario adotta un proprio regolamento che definisce modalità e strumenti di valutazione, coerenti con i principi del contratto nazionale.

Correlazione con obiettivi e risorse

La valutazione è legata agli obiettivi assegnati, al rendimento, ai costi sostenuti e alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili.

Principi guida della valutazione

Imparzialità, trasparenza, partecipazione del valutato, e conoscenza diretta dell'attività da parte del valutatore rappresentano i capisaldi metodologici.

Obbligo di motivazione e contraddittorio

Ogni valutazione deve essere adeguatamente motivata e aperta a confronto tramite comunicazione e controdeduzioni del dirigente valutato.

Organismi per la Verifica e la Valutazione

Ruoli e responsabilità nel processo valutativo

Collegio Tecnico

Organo composto da esperti nominati dal Direttore Generale e presieduto dal Direttore di Dipartimento. Garantisce la rappresentanza disciplinare del valutato.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Entità autonoma o soggetto analogo interno all'organizzazione aziendale, con funzioni di controllo dei risultati di gestione e delle performance dirigenziali.

Valutazione in due istanze

La prima istanza spetta al dirigente sovraordinato, la seconda al Collegio Tecnico o OIV, con possibilità di revisione metodologica e di merito.

Riferimento normativo e finalità

Le valutazioni sono previste alla scadenza degli incarichi, per i nuovi assunti, e per il passaggio a fasce superiori di indennità.

Effetti della Valutazione Positiva

Implicazioni su carriera, retribuzioni e incarichi



Retribuzione di risultato

L'esito positivo della valutazione comporta l'assegnazione della retribuzione di risultato secondo quanto stabilito dall'art. 70 del CCNL del 23.1.2024.



Avanzamento di carriera

Consente il passaggio a incarichi di maggiore rilevanza gestionale e professionale, o la conferma degli incarichi in scadenza.



Indennità di esclusività

Per i dirigenti neoassunti e quelli con oltre 15 anni di esperienza, la valutazione positiva permette il passaggio alla fascia superiore dell'indennità.



Ampliamento degli incarichi

Nel caso di incarichi base, l'esito favorevole favorisce l'espansione progressiva degli ambiti gestionali assegnati.

Criteri di Valutazione del Collegio Tecnico

Indicatori, competenze e risultati attesi

- **Competenze professionali e organizzative:** Valutazione delle capacità gestionali, dell'orientamento all'utenza, dell'adozione di modelli organizzativi efficaci e della gestione dei collaboratori.
- **Qualità e appropriatezza delle prestazioni:** Controllo su risultati clinici, protocolli adottati, adesione a linee guida, qualità certificata dei servizi e orientamento all'innovazione.
- **Contributi formativi e scientifici:** Considerazione delle attività di formazione, tutoraggio, ricerca clinica, sperimentazione e aggiornamento continuo.
- **Comportamento e deontologia:** Rispetto dei codici etici e di comportamento, gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli contrattuali e regolamentari.



Conseguenze della Valutazione Negativa

Impatto su incarichi, retribuzioni e progressione

Non conferma o retrocessione dell'incarico

I dirigenti non confermati vengono assegnati ad incarichi di minor valore economico e gestionale, con perdita dell'indennità di struttura complessa.

Decurtazione della retribuzione

In caso di valutazione negativa, la retribuzione di posizione può essere ridotta fino al 40%, salvo conguagli.

Ritardo nella progressione

La mancata valutazione positiva può comportare il rinvio di un anno nel conferimento di nuovi incarichi o nel passaggio alla fascia superiore di indennità.

Recesso da parte dell'Azienda

In situazioni particolari, l'esito negativo può portare al recesso da parte dell'Ente, previa attuazione delle procedure di garanzia.

Conclusioni

Governance sanitaria orientata alla qualità

Valutazione come strumento di governo

Il sistema di valutazione è un meccanismo di governance che orienta comportamenti, migliora la trasparenza e promuove l'efficienza gestionale.

Promozione del merito e sviluppo professionale

Favorisce percorsi di carriera basati sul merito e incoraggia la crescita continua, allineando gli obiettivi individuali con quelli istituzionali.

Focus su risultati e competenze

La misurazione delle performance valorizza non solo i risultati gestionali ma anche le competenze tecniche, organizzative e relazionali.

Contributo alla sostenibilità del sistema

Un sistema valutativo efficace rafforza la sostenibilità del SSN, migliorando l'allocazione delle risorse e la qualità percepita dai cittadini.

Introduzione al Performance Management

Definizione, obiettivi e significato strategico

Cos'è il performance management

È un processo continuo di valutazione e miglioramento delle prestazioni individuali all'interno dell'organizzazione, volto a garantire l'allineamento tra obiettivi individuali e strategia aziendale.

Non solo giudizio

Va oltre la valutazione conclusiva: è un sistema iterativo che permette feedback costanti, chiarisce ruoli e priorità, e stimola l'engagement.

Allineamento strategico

Permette di coordinare gli sforzi dei singoli con gli obiettivi aziendali, migliorando l'efficienza complessiva e incentivando la crescita professionale.

Ruolo di manager e HR

Sono facilitatori del processo: guidano, supportano, forniscono feedback e favoriscono il coinvolgimento attivo dei collaboratori.

L'evoluzione del Performance Management

Dal controllo periodico alla crescita continua

- **Dai feedback annuali al continuo:** I sistemi tradizionali si basavano su valutazioni annuali o semestrali; oggi si punta a un feedback continuo e personalizzato.
- **Cambio di focus:** Il focus si è spostato dall'analisi delle performance passate allo sviluppo delle performance future.
- **Manager come coach:** Non più solo supervisori ma facilitatori di crescita e responsabilizzazione attraverso supporto e dialogo costante.
- **Adattamento al contesto:** L'evoluzione risponde a nuove esigenze legate a trasformazioni tecnologiche e modelli organizzativi flessibili.



Il Ruolo del Continuous Feedback

Un approccio dinamico alla valutazione della performance

- **Quattro fasi del processo:** Goal setting, feedback costanti, incontri periodici e revisione finale annuale sono i pilastri del continuous feedback.
- **Feedback in tempo reale:** Suggerimenti e riconoscimenti tempestivi aiutano a correggere il tiro e valorizzare i comportamenti virtuosi.
- **Crescita e responsabilizzazione:** Favorisce lo sviluppo continuo e coinvolge il collaboratore nel proprio percorso professionale.
- **Cultura del dialogo:** Il feedback si fonda su fiducia, apertura e ascolto reciproco, trasformando l'errore in opportunità di apprendimento.



Le Fasi del Performance Management

Un ciclo continuo e strategico

Definizione degli obiettivi

Stabilire obiettivi chiari, realistici e misurabili secondo modelli come SMART. Coinvolgere attivamente il collaboratore.

Feedback e monitoraggio

Osservazione costante delle attività, riconoscimento dei progressi e intervento tempestivo su criticità.

Formazione e sviluppo

Percorsi di coaching, skilling, upskilling e reskilling per sostenere il potenziale individuale e l'adattabilità.

Valutazione e rilancio

Revisione annuale del percorso svolto per analizzare i risultati, correggere inefficienze e impostare nuove priorità.

Sviluppo delle Competenze

Skilling, Upskilling e Reskilling nella gestione della performance



Skilling

Introduzione di nuove competenze per affrontare ruoli inediti o evolutivi, essenziale in contesti di innovazione e crescita.



Upskilling

Potenziare le competenze esistenti per migliorarne l'efficacia e adattare a nuovi contesti lavorativi.



Reskilling

Riqualificazione di competenze non più attuali per accompagnare transizioni professionali o riorganizzazioni.



Coaching e supporto

Il coaching supporta i momenti di cambiamento e rafforza le capacità individuali nella gestione delle sfide.

Implementazione del Performance Management

Cultura, cambiamento e coinvolgimento

Change management strategico

Il successo del performance management dipende dalla gestione attenta della transizione organizzativa e delle resistenze al cambiamento.

Comunicazione trasparente

È essenziale spiegare obiettivi, benefici e meccanismi del nuovo sistema per generare fiducia e adesione.

Coinvolgimento attivo

I dipendenti devono sentirsi protagonisti del processo, non destinatari passivi di valutazioni esterne.

Supporto e formazione

Sessioni formative, materiali esplicativi e momenti di confronto facilitano l'adozione del nuovo modello.

Conclusioni e Benefici Strategici

Perché il performance management fa la differenza

Engagement e motivazione: Il feedback costante crea un clima di fiducia, aumenta il coinvolgimento e riduce il turnover.

Allineamento strategico: Favorisce la coerenza tra obiettivi individuali e visione aziendale, migliorando l'efficacia dell'azione organizzativa.

Crescita e valorizzazione del capitale umano: Stimola l'apprendimento continuo, responsabilizza e supporta la crescita professionale dei collaboratori.

Miglioramento continuo: La valutazione non è un punto d'arrivo, ma un processo iterativo per affinare strategie, comportamenti e risultati.

La riforma della valutazione nella PA

Dalla proposta del 2025 alla legge 2 luglio 2026, n. 119

La nuova legge

Legge n. 119/2026, pubblicata il 4 luglio 2026 ed entrata in vigore il 19 luglio 2026 «Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni»

Intervento sul d.lgs. 150/2009

La riforma modifica direttamente la disciplina della performance: soggetti della valutazione, obiettivi, performance individuale, differenziazione dei giudizi e ruolo dell'OIV.

Finalità rafforzate

La valutazione è collegata al coinvolgimento del personale, al senso di appartenenza, al miglioramento dell'efficienza amministrativa e della qualità dei servizi resi agli utenti.

Attuazione non ancora completa

Alcuni elementi richiedono atti attuativi: in particolare il regolamento sul bilanciamento tra obiettivi e caratteristiche trasversali e la delega per la riforma degli OIV.

La nuova architettura della valutazione

Obiettivi, caratteristiche trasversali e pluralità dei soggetti

Due componenti

Il sistema di valutazione si compone di una parte relativa agli obiettivi e di una parte relativa alle caratteristiche trasversali previste dall'art. 9.

Valutazione collegiale

È prevista una componente collegiale tra dirigenti, con fasi preventive e successive per ridurre le asimmetrie nelle scale di valutazione e aumentare l'oggettività.

Utenti esterni

Ove possibile, gli utenti esterni partecipano alla valutazione della performance organizzativa delle strutture tramite appositi strumenti.

Pluralità dei soggetti

La misurazione e la valutazione devono utilizzare sistemi che coinvolgano una pluralità di soggetti interni ed esterni all'organizzazione.

Obiettivi: meno numerosi, più misurabili

Le nuove regole per programmazione e misurazione della performance

Entro il primo trimestre

Definizione e assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse devono avvenire entro il primo trimestre di ogni anno.

Misurabilità oggettiva

Gli obiettivi devono essere specifici, concreti, chiari e misurabili in termini oggettivi.

Priorità reali

Il numero degli obiettivi deve essere tale da rappresentare le reali priorità dell'amministrazione, evitando una proliferazione meramente formale.

Pesi differenziati

A ciascun obiettivo deve essere attribuito un peso correlato alla sua rilevanza, con criteri che assicurino il più alto grado possibile di oggettività.

Performance individuale: entra il potenziale

Formazione, caratteristiche trasversali e capacità organizzative

Valutazione del potenziale

Il potenziale diventa espressamente una componente della performance individuale, accanto ai risultati, alle competenze e ai comportamenti organizzativi.

Caratteristiche trasversali

Flessibilità orientata al risultato, capacità realizzativa, cooperazione, tempestività decisionale, costruzione di team ad alte prestazioni e valorizzazione dei collaboratori.

Formazione

Per i dirigenti rilevano i livelli di formazione raggiunti dal personale; per il personale rileva anche la capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati.

Incarichi complessi

Per il personale viene valorizzata anche la capacità di adempiere incarichi caratterizzati da obiettivi di particolare complessità.

Differenziazione, premi e ruolo dell'OIV

Le innovazioni con maggiore impatto sui sistemi di valutazione

30% punteggi apicali

Nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale generale o equivalente, i punteggi apicali non possono superare il 30% delle valutazioni per ciascuna categoria o qualifica.

20% delle eccellenze

Il riconoscimento delle eccellenze non può superare il 20% delle valutazioni apicali.

Retribuzione progressiva

Il trattamento retributivo legato alla performance deve essere progressivo e strettamente corrispondente, in termini percentuali, alla valutazione conseguita.

OIV: parere non vincolante

Il parere dell'OIV sul SMVP è espressamente non vincolante; per i dirigenti di vertice l'OIV formula una proposta non vincolante e valuta l'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Grazie per l'attenzione

www.aranagenzia.it

@aran_agenzia

branca@aranagenzia.it