



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Alle amministrazioni pubbliche di cui
all'articolo 1, comma 2, del decreto
legislativo 30 marzo 2001, n. 165

Oggetto: nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale.

1 Premessa e obiettivi	1
2 Sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>	2
3 Valorizzazione del merito	4
4 Valutazione dei comportamenti: la leadership	5
5 La formazione e il capitale umano.....	6
6 Altre forme di premialità.....	9

1 Premessa e obiettivi

La presente Direttiva fa seguito alle indicazioni fornite precedentemente dal Dipartimento della funzione pubblica (nel seguito "Dipartimento") con riguardo alle 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 pubbliche¹.

Vale altresì ricordare che tutti gli Stati membri dell'Unione europea hanno adottato nell'ultimo decennio modelli di retribuzione di risultato (*pay-for-performance*) collegati a sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale. Medesima tendenza si è affermata in seno all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), dove negli ultimi trent'anni il 93% dei governi ha introdotto processi di misurazione e di valutazione della *performance* individuale e/o di gruppo, mentre l'80% ha adottato sistemi di incentivazione retributiva legati alla *performance*. Anche in considerazione dello scenario europeo, con la presente Direttiva, il Ministro per la pubblica amministrazione intende, innanzitutto, richiamare l'attenzione delle amministrazioni

¹ A tale proposito si vedano, in particolare, le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* (LG n. 2/2017) e le Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale (LG n. 5/2019).



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

in indirizzo in merito alla corretta attuazione dei contenuti delle suddette linee guida, con particolare riferimento, fra l'altro, a:

- l'adozione di modalità di valutazione che vadano oltre – soprattutto per il personale dirigenziale – 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* (di seguito SMVP) siano in grado di assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni (alle quale la contrattazione collettiva deve adeguarsi) quale leva essenziale per l'efficace gestione delle risorse umane, utilizzando strumenti quali momenti di confronto, feedback, omogeneizzazione, che sono in grado di agire sul livello di equità percepita da parte dei soggetti valutati;
- la definizione, all'interno del SMVP, di cosa l'amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;
- l'introduzione di forme di *rewarding* per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della *performance* dell'amministrazione.

Il Ministro, 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.

2 Sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione delle *performance*

Alla luce degli obiettivi indicati in premessa, è importante che i SMVP vadano nella direzione del progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale – nella quale il



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

superiore valuta il sottoposto – a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all’organizzazione.

In tale ambito, in particolare, possono essere valorizzati i seguenti elementi:

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

Il punto di arrivo del processo di aggiornamento dei SMVP, come anticipato, 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.

Di particolare rilievo, l’adozione, anche in via sperimentale, di meccanismi di calibrazione (c.d. *calibration*), così da contribuire a rendere i processi di valutazione finale il frutto non solo della misurazione del conseguimento degli obiettivi e dell’osservazione dei comportamenti da parte del superiore gerarchico, ma anche della verifica e valutazione congiunta da parte di una pluralità di soggetti – di pari livello rispetto a quest’ultimo – che le singole amministrazioni potranno opportunamente individuare in base alla propria organizzazione interna.

A sistemi di valutazione puntuali e “verticali”, aventi periodicità annuale, potranno altresì essere affiancati modelli continui e circolari di feedback, basati sul dialogo tra valutatore e valutato, prevedendo, ad esempio, performance interviews a cadenza trimestrale, anche con momenti di autovalutazione (ciò sia per alimentare la cultura della valutazione, a volte percepita come mero adempimento amministrativo prodromico al riconoscimento di premialità economiche, sia per favorire l’allineamento tra le aspettative del valutatore e le attività e i comportamenti del valutato).

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. In



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

particolare, gli enti locali di minori dimensioni demografiche potranno adottare modalità semplificate in coerenza con il proprio assetto organizzativo e la consistenza del personale.

3 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. Qualsiasi SMVP deve essere innanzitutto improntato alla massima attenzione verso i dipendenti pubblici, che sono il fulcro delle amministrazioni pubbliche. Per questo motivo è necessario partire dalle persone: ogni organizzazione, pubblica o privata, misura il suo successo in ragione della capacità di valorizzare il capitale umano.

In questo contesto, i dirigenti assumono un ruolo cruciale nel processo di trasformazione che, in un momento storico come quello che stiamo vivendo, sta coinvolgendo anche le amministrazioni, centrali e territoriali. È proprio 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. Valorizzare significa, innanzitutto, conoscere le persone che sono assegnate, il loro profilo di competenza, i punti di forza e di debolezza; significa stimarne il potenziale, assegnare gli obiettivi e valutare la performance. Significa, innanzitutto, 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.

È proprio con riferimento alla necessità di offrire nuove opportunità che il merito assume un ruolo cruciale nel contesto organizzativo proprio perché trattasi di un valore irrinunciabile. Quando si misura il merito di una persona, non si esprime una valutazione valoriale sulla persona ma, anzi, si declina il suo profilo di competenze, di esperienze, il suo potenziale.

Quindi, valutare il merito significa misurare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti le nostre virtù; significa individuare le aree di miglioramento, in fin dei conti occuparsi del benessere delle persone; significa 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. Questo significa valutare il merito.

Si tratta di 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.

In tale contesto, la configurazione delle performance individuali deve avvenire tenendo sempre ben presente la più ampia performance collettiva dell’Ente e il valore pubblico finale da perseguire.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

4 Valutazione dei comportamenti: la leadership

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.

Appare, tuttavia, necessario che tale elemento di valutazione venga maggiormente valorizzato, nella ferma convinzione che 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. In questa prospettiva si ritiene che la leadership debba essere orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone.

Alla luce di quanto precede si ritiene pertanto necessario che ogni amministrazione preveda, nell'ambito dei rispettivi SMVP, che tutto il personale di livello dirigenziale venga necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria "*leadership*". A tale proposito, si riportano di seguito alcune indicazioni per massimizzare l'efficacia della valutazione di tale caratteristica.

In primo luogo, può essere utile individuare 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.**

Per ciascuna di tali componenti è, poi, possibile individuare "comportamenti osservabili" mediante i quali valutare in modo "oggettivo" il livello a cui si assesta il soggetto valutato. A titolo non esaustivo si riportano di seguito alcuni esempi di comportamenti osservabili relativi a due delle succitate componenti:

- conseguire i risultati e "far accadere le cose":



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- tiene conto di tutte le risorse disponibili per perseguire l'obiettivo;
- porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo;
- è aperto al confronto per individuare strategie più efficaci e rapide di azione;
- non si scoraggia di fronte all'insuccesso;
- ascolta ed accoglie elementi di novità;
- pone **il valore pubblico da perseguire** ~~risultato complessivo dell'azienda~~ al primo posto;
- persiste negli sforzi;
- prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare dagli ostacoli
- dedica significative risorse e/o tempo per migliorare la *performance*, per cercare qualcosa di nuovo, per realizzare un obiettivo sfidante oppure incoraggia e supporta i suoi collaboratori;
- si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere;
- **coopera fattivamente con gli altri dirigenti dell'ente e con gli altri soggetti pubblici coinvolti nelle performance di filiera.**
- assumersi le proprie responsabilità:
 - compie scelte efficaci, anche in assenza di specifiche informazioni;
 - individua con chiarezza i vincoli e le opportunità presenti;
 - trova modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti;
 - stimola gli altri a essere autonomi e tempestivi e li supporta nella realizzazione di azioni innovative;
 - incoraggia e sostiene le persone in difficoltà;
 - agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste o critiche;
 - si attiva di fronte a un problema o un'opportunità prendendo rapidamente decisioni pertinenti;
 - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare.

5 La formazione e il capitale umano

Nei mesi scorsi 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. A tale proposito vale la pena ricordare la [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”, con la quale sono state fornite alle amministrazioni una serie di “*indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione*”



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Il consolidamento di questi processi, in particolare, costituisce il presupposto per innalzare l'efficacia e l'impatto degli interventi finalizzati alla formazione e allo sviluppo del personale, ottimizzando, nel contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili".

La traduzione in pratica dei principi sopra enunciati e il conseguimento dei risultati attesi in materia di sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche è affidata, innanzi tutto, 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. In questa prospettiva, come chiarito dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, *"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"*.

Muovendo da queste premesse, 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. In particolare, tali obiettivi devono prevedere:

- la partecipazione del dirigente ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o soft skills, quelle relative alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa delle amministrazioni in linea con le finalità del PNRR. Le attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze devono prevedere un impegno non inferiore a 24 ore annue;
- la definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, di piani formativi individuali su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue. I piani formativi individuali devono essere definiti dal dirigente in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della performance, con specifico riferimento alla parte relativa ai comportamenti.

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 promosse dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, e da altre amministrazioni e istituzioni pubbliche, **nonché dall'ANCI per gli enti locali**, 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 (solo



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

a titolo di esempio comunità sul capitale umano, la transizione digitale, la gestione di procedure complesse, le esperienze in materia di valutazione del personale, etc.);

- 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). In questo ambito, la priorità è partecipare a percorsi formativi che abbiano come obiettivo formativo lo sviluppo delle sei competenze considerate più rilevanti per la dirigenza pubblica: soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva. Queste competenze sono fondamentali non solo per la valutazione delle performance ma anche per la gestione del personale in un contesto di lavoro agile, in quanto nella gestione di un team che adotta il lavoro agile è importante che il dirigente sia in possesso di soft skills e di competenze di leadership;
- 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. Questo contribuirà a contrastare la tendenza all'omologazione delle prestazioni e a garantire una valutazione equa delle performance, valorizzando il merito e le competenze. Inoltre, ciò si allinea con l'obiettivo di raggiungere la percentuale di eccellenze previste pari al 20%;
- la partecipazione a percorsi formativi sulla gestione dei progetti e dei finanziamenti europei, competenze fondamentali per il raggiungimento di target e milestones del PNRR 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;
- 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. In questo ambito, ciascun dirigente definisce piani formativi per specifici target o gruppi di dipendenti con obiettivo formativo di sviluppare le competenze trasversali articolate in quattro aree: "Capire il contesto pubblico", "Interagire nel contesto pubblico", "Realizzare il valore pubblico", "Gestire le risorse pubbliche";



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- con particolare 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.

Il dirigente deve altresì concorrere, anche facendosi promotore dell'iniziativa nei confronti dell'Amministrazione, al conseguimento degli obiettivi formativi generali stabiliti dalla citata Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento a quelli connessi al percorso formativo sulle competenze digitali erogato attraverso la piattaforma Syllabus e agli eventuali ulteriori obiettivi in materia di formazione stabiliti con appositi atti dal Dipartimento per la funzione pubblica anche su tematiche relative alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, attraverso la promozione e il monitoraggio delle attività e dei risultati conseguiti dal personale assegnato.

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 nel presente Direttiva (almeno 24 ore anno per ciascun dirigente; almeno 24 ore anno per ciascun dipendente) devono essere incrementati annualmente nella misura del 20%, salvo limitate e motivate eccezioni.

6 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"); 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);



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 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.

A titolo di esempio non esaustivo, quindi, le amministrazioni potrebbero:

- valorizzare il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza e complessità attraverso l’assegnazione di specifici obiettivi individuali strettamente connessi all’adeguato svolgimento di tali incarichi, il conseguimento dei quali possa significativamente contribuire al livello di *performance* complessivo;
- predefinire, in modo trasparente e condiviso, criteri e modalità per l’assegnazione di premi e riconoscimenti “ulteriori” rispetto a quelli strettamente collegati al ciclo della *performance* che possano andare a riconoscere il contributo fornito dal personale in particolari situazioni o con riferimento a specifiche attività.

IL MINISTRO