RELAZIONE SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO 2020

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 2020
(ad integrazione della relazione di performance organizzativa approvata dalla Giunta con deliberazione n. 308 del 12/10/2021 e validata dall'Organismo di Valutazione della Performance il 19/10/2021)

Il sistema di valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti è finalizzato a migliorare la produttività e la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione attraverso l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, l'applicazione di metodi selettivi intesi a valorizzare i risultati della performance organizzativa ed individuale e il merito, l'erogazione di sistemi premiali selettivi basati appunto sul merito e sul miglioramento della performance. Il rispetto dei sistemi di misurazione e valutazione è condizione indispensabile per l'erogazione del salario accessorio, per la legittimità dei contratti integrativi che ne disciplinano i criteri e per l'erogazione di risorse aggiuntive collegate a miglioramenti della produttività dei servizi. Il rispetto e la garanzia del corretto funzionamento dei sistemi di valutazione deve essere certificato dall'Organismo di Valutazione della Performance dell'Ente ed è soggetto al controllo del Collegio dei Revisori dei conti anche ai fini della relazione annuale da inviare alla Ragioneria Generale dello Stato e alla Corte dei Conti.

I sistemi di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei titolari di incarichi di posizione organizzativa cui è attribuita una diretta responsabilità di prodotto e di risultato e dei dipendenti sono stati adeguati nel 2011 alle nuove di disposizioni legislative in materia recate dal D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.
Ad oggi il sistema di valutazione della performance è disciplinato dalla deliberazione di G.C. n. 53 del 25/07/2019 e dalla deliberazione di G.C. 234 del 19/12/2019.

Notizie in merito alle fasi del processo di valutazione della performance individuale dei dipendenti
Il PEG unificato con il Piano della Performance 2020 è stato approvato con delibera di Giunta n. 92 del 29/05/2020 (che approvava anche le schede obiettivi individuali dei dirigenti); sono state apportate modifiche ed integrazioni con la delibera n. 297 del 03/12/2020.
Per i dipendenti, il ciclo della performance 2020 ha preso avvio con circolare e modulistica tramite e mail del Servizio Risorse Umane dell'11/05/2020 che richiamava la comunicazione del 29/07/2019 (illustrativa del nuovo sistema di valutazione dei dipendenti a far data dal 01/01/2020).
La definizione di obiettivi di performance organizzativa (PEG) è funzionale al completamento della fase di compilazione delle schede e dei colloqui con i singoli dipendenti in relazione agli obiettivi organizzativi ai quali ciascuno dovrà partecipare, secondo le indicazioni del dirigente preposto; il termine per il completamento dei colloqui e la consegna schede era stato indicato entro 20 giorni dalla comunicazione degli obiettivi di PEG 2020.

Si rimanda ai dati e alle valutazioni espresse dall'Organismo di Valutazione della Performance (OVP) nella "Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, anno 2020", approvata dall'OVP il 30/04/2021 e pubblicata in Amministrazione Trasparente/Controlli e rilievi.

Monitoraggio sull'avvio del sistema di valutazione della performance individuale di dipendenti anno 2020.
E' stato attivato un monitoraggio sull'avvio del processo di valutazione 2020 (con mail del 02/07/2020 - scadenza per le risposte fissata per il 31/07/2020).
Si riportano le domande rivolte ai dirigenti:

Domanda n. 1. Personale a cui sono state assegnate le schede individuali e quelle di performance organizzativa. *Per rispondere a questa domanda, occorre specificare se dette schede sono state assegnate a tutti i dipendenti di propria pertinenza o se ad alcuni non sono state assegnate (specificare i nominativi esclusi e perché).*

Domanda n. 2. Specificare la percentuale di dipendenti di propria pertinenza (tra quelli cui sono state assegnate le schede) ai quali le schede sono state assegnate tramite colloquio.

Domanda n. 3 Specificare la percentuale di dipendenti di propria pertinenza (tra quelli cui sono state assegnate le schede) ai quali le schede sono state consegnate con controfirma dell'interessato.

Ha risposto solo un dirigente in data 14/07/2020: il dirigente del Settore Sicurezza Polizia Locale, Trasporti e Mobilità
Gli altri dirigenti non hanno risposto.

Come poco sopra accennato, con delibera di Giunta n. 25/07/2019 n. 53 sono state apportate alcune modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2020 per adeguamento al CCNL del 21/05/2018 in merito ai livelli di progressione economica acquisibili nell'ambito di ogni categoria e al fine di adeguarlo ai *criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance* e ai *criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche*, aspetti questi ultimi due disciplinati dal contratto integrativo decentrato sottoscritto il 12/12/2018. Sono state inserite, inoltre, nel sistema e nella modulistica alcune modifiche discese dal confronto sindacale sui criteri generali dei sistemi di valutazione, di cui all'intesa sottoscritta il 13 giugno 2019.
Sono stati anche modificati alcuni punti del vigente Regolamento sul sistema di misurazione e valutazione della performance mediante la previsione di procedure di conciliazione all'esito della valutazione del risultato della dirigenza, obbligatorie ai sensi del d.lgs 150/2009 e il completamento delle attribuzioni dell'OVP.

Sulla base dei dati a disposizione, il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per i soli dirigenti, mentre è stato parziale per i dipendenti: dal monitoraggio sull'avvio del sistema, infatti, risulta riscontro dell'assegnazione delle schede e degli obiettivi individuali da parte di un solo Settore.
Mancano, invece, le risposte sull'avvio da parte degli altri settori dell'Ente.
In seguito all'approvazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (delibera di Giunta n. 308 del 12/10/2021), con mail del 18/10/2021 si è dato impulso alla fase conclusiva del processo di valutazione dei dipendenti 2020.

Notizie in merito alle fasi del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti
Con delibera G.C. n. 234 del 19/12/2019 è stato rivisto complessivamente il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti.
Sono state apportate alcune modifiche al sistema di valutazione della dirigenza al fine di una maggior congruità con gli assetti organizzativi ed ordinamentali dell'Ente.

Esse hanno riguardato:
1. i fattori dell'Area 3 e l'introduzione di un "dizionario delle competenze". Ciò si è ritenuto possa rendere la valutazione più obiettiva e trasparente, consentendo di fondare la valutazione su un percorso motivazionale più agevole, ancorato a fattori obiettivi (o comunque a comportamenti) precisi e tracciabili dagli organi che a vario titolo sovrintendono o controllano in via preventiva e successiva, le funzioni gestionali svolte dai dirigenti;
2. l' introduzione di due parametri obbligatori di valutazione: un parametro collegato alla motivazione esplicita a giustificazione del punteggio di valutazione attribuito nella scheda di valutazione dei dipendenti e un questionario di valutazione del Dirigente. In concreto la richiesta di compilazione del questionario - *online* e in forma anonima - è stata inviata a tutti i dipendenti in data 11/05/2021, con termine della rilevazioni il 30/05/2021;
3. l'introduzione di una soglia minima del 70% del punteggio (anziché il previgente 50%) al di sotto della quale non si dà luogo alla erogazione della retribuzione di risultato. Resta, comunque, ferma la soglia del 50% per l'avvio della procedura per la verifica delle responsabilità dirigenziali.
Le schede contenenti la pianificazione degli obiettivi individuali di dirigenti sono state, come detto, approvate con delibera di Giunta n. 92 del 29/05/2020.
Il processo di valutazione dei dirigenti si è concluso con il decreto sindacale n. 13 del 08/03/2022.

I criteri selettivi e la differenziazione dei giudizi
A proposito della corretta ed effettiva applicazione di criteri meritocratici e selettivi, va considerato che la capacità di differenziazione dei giudizi è l'elemento che comprova la concreta applicazione dei criteri meritocratici e selettivi previsti dalla normativa. La differenziazione delle valutazioni e della premialità ad esse connessa è rafforzata ulteriormente dalla riforma recata dal d.lgs. n. 74/2017.
Il processo di valutazione si sviluppa, perciò, in tutto il periodo considerato, non potendosi esaurire in singoli adempimenti finali (si tratta di un processo di pianificazione che per definizione richiede l'assegnazione a monte di obiettivi e la scelta di comportamenti da valutare nel corso dell'anno) e soprattutto è chiaro che le fasi iniziali, intermedie di monitoraggio e di sviluppo del processo valutativo non possono essere "recuperate" alla fine del periodo annuale; tale circostanza non solo potrebbe comportare una surrettizia attribuzione di obiettivi individuali e organizzativi a consuntivo (a risultati conosciuti) ma costringerebbe ad omologare il giudizio in assenza di obiettivi preventivamente assegnati e monitorati, rendendo di fatto impossibile (oltre che illegittima) la valutazione ed è infatti proprio per questo che la capacità di differenziare (senza generare contenziosi sul processo) è il principale indice di una corretta valutazione tesa ad incentivare e premiare il merito e la qualità.
I dati relativi al livello di selettività nella distribuzione dei premi e i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono talmente rilevanti per le performance dell'Ente in funzione dei servizi erogati alla collettività, in un'ottica di trasparenza e legalità, da essere soggetti all'obbligo di pubblicazione dall'art. 20 del d.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal d.lgs. n. 97/2016 (FOIA) e quindi inseriti nel piano triennale della trasparenza che a sua volta è conglobato nel piano triennale anticorruzione.
Il grado di differenziazione dei giudizi è un parametro di valutazione obbligatoriamente considerato per i dirigenti.
Dalle analisi del livello di selettività nella distribuzione dei premi e del grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità 2020 oltre che dai dati sopra descritti sul processo di valutazione della performance individuale, emergono ancora criticità sia sulla tempistica (fasi) , che in ordine ad una non significativa differenziazione. Come si è visto, tale circostanza può essere di per sé indicativa di una non corretta gestione e concreta applicazione del sistema di valutazione della performance individuale, anche se va considerato che sia l'adeguamento al d.lgs. 74/2017 operato con delibera di Giunta n. 393/2017, valevole dal 2018, sia il nuovo CCNL di comparto del 21

maggio 2018 ed il relativo contratto decentrato del 12/12/2018, impongono il superamento di tali criticità attraverso bonus aggiuntivi di premialità differenziata ed ancoraggio delle tempistica delle fasi del processo di valutazione a documenti programmatori e di bilancio ben definiti (bilanci preventivi, rendiconti di bilancio, ecc).

L'OVP è il soggetto competente alla validazione che della Relazione sulla performance individuale (quale presupposto inderogabile per accedere alla premialità): tra le competenze dell'OVP in tema di controllo, verifica e segnalazione alle autorità competenti del rispetto dei sistemi di valutazione, si riporta la seguente: "garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Chiavi di lettura dei risultati
Per approfondimenti sui criteri e sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance 2020, si rinvia alla relazione sul funzionamento dell'Organismo di Valutazione della Performance (OVP), pubblicata sul sito dell'ente alla Sezione Amministrazione Trasparente / Controlli e rilievi sull'amministrazione / Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe.
Tutti i sistemi di valutazione (dirigenti, titolari di incarichi di posizione organizzativa - cui è attribuita una diretta responsabilità di prodotto e di risultato- e dei dipendenti), pur essendo tra loro diversificati in virtù delle peculiari categorie di personale cui si riferiscono, comprendono non solo elementi di valutazione individuali che analizzano i comportamenti organizzativi e le prestazioni di ciascun singolo lavoratore, ma anche un collegamento con i risultati conseguiti dalle strutture organizzative di appartenenza (performance organizzativa). Si valuta e si attribuisce quindi un punteggio anche al livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi contenuti nei Piani di performance annuali dell'Ente, secondo una logica che tiene conto del legame tra comportamenti, obiettivi individuali, iniziative individuali e obiettivi dell'organizzazione di appartenenza.

Il sistema di valutazione dei dipendenti tiene conto dei seguenti fattori di comportamento (a loro volta declinati in sottofattori pesati ed assegnati all'inizio dell'anno):

1. qualità della prestazione individuale;
2. impegno;
3. prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti a interventi formativi e di aggiornamento;
4. competenza e/o esperienza;
5. risultati individuali ottenuti (solo per i dipendenti di categorie direttive)

Il giudizio finale è espresso con un numero da 1 a 10 (novità introdotta a partire dal 2020. Nel previgente sistema la scala di valori era da 1 a 5). Ai fini della valutazione della performance e per gli effetti sia sulle varie forma di premialità connesse sia delle progressioni orizzontali, si considera positivo – e quindi utile – il punteggio superiore a 5.

La valutazione finale è data dalla media aritmetica tra il punteggio complessivo riferito ai fattori della scheda individuale (dato dalla media tra gli stessi se superiore a 5) e il punteggio della scheda di performance organizzativa (scheda obiettivi organizzativi dei piani della performance) se superiore a 5.

Per analizzare i risultati individuali raggiunti nel 2020 si tiene conto della seguente metodologia finalizzata al riconoscimento degli incentivi destinati alla maggiore produttività dei dipendenti, non essendo destinate risorse in tale anno a progressioni orizzontali.

Produttività "collettiva" cioè riferita agli obiettivi di gruppo (performance organizzativa) ovvero di PEG/PDO (Piano della performance delle strutture organizzative), secondo il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente ai sensi del D.Lgs. 150/2009. Il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, certificato dall'Organismo di Valutazione (valutazione dell'OVP sul grado di raggiungimento degli obiettivi dell'anno 2020, agli atti del Servizio Programmazione e Controllo verbale prot. n. 41670 del 09/06/2021), costituisce il presupposto per la valutazione della scheda di ogni dipendente riferita alla produttività di gruppo **.**

I punteggi di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo variano da 1 a 10 e vengono così associati alle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di cui sopra valutati dall'OVP, riportati nella Relazione sulla performance:

Punti	percentuale
1	fino a 30%
2	superiore a 30% fino a 35%
3	superiore a 35% fino a 43%
4	superiore a 43% fino a 50%
5	superiore a 50% fino a 55%
6	superiore a 55% fino a 60%
7	superiore a 60% fino a 70%
8	superiore a 70% fino a 85%
9	superiore a 85% fino a 95%
10	superiore a 95%

Il punteggio sarà quindi espresso sempre con una scala da 1 a 10, considerando positiva una valutazione superiore a 5 (in caso contrario, il dipendente non avrà diritto ad alcun compenso di premialità organizzativa). In ogni caso il periodo minimo di servizio attivo richiesto per poter esprimere una valutazione è di tre mesi. Il punteggio della scheda produttività di gruppo non viene rapportato ai coefficienti di livello.

Produttività individuale. La produttività individuale valuta l'apporto partecipativo dei singoli dipendenti desunto dalla media dei punteggi attribuititi ai fattori "impegno", "qualità" e "risultati individuali ottenuti", per i dipendenti di cat. D, e dalla media dei punteggi attribuiti ai fattori "impegno" e "qualità" per i dipendenti di cat. A, B e C, risultanti dalla scheda individuale elaborata sulla base del manuale di valutazione.

Il punteggio sarà quindi espresso sempre con una scala da 1 a 10, considerando positiva una valutazione superiore a 5 (in caso contrario, il dipendente non avrà diritto ad alcun compenso di premialità individuale).

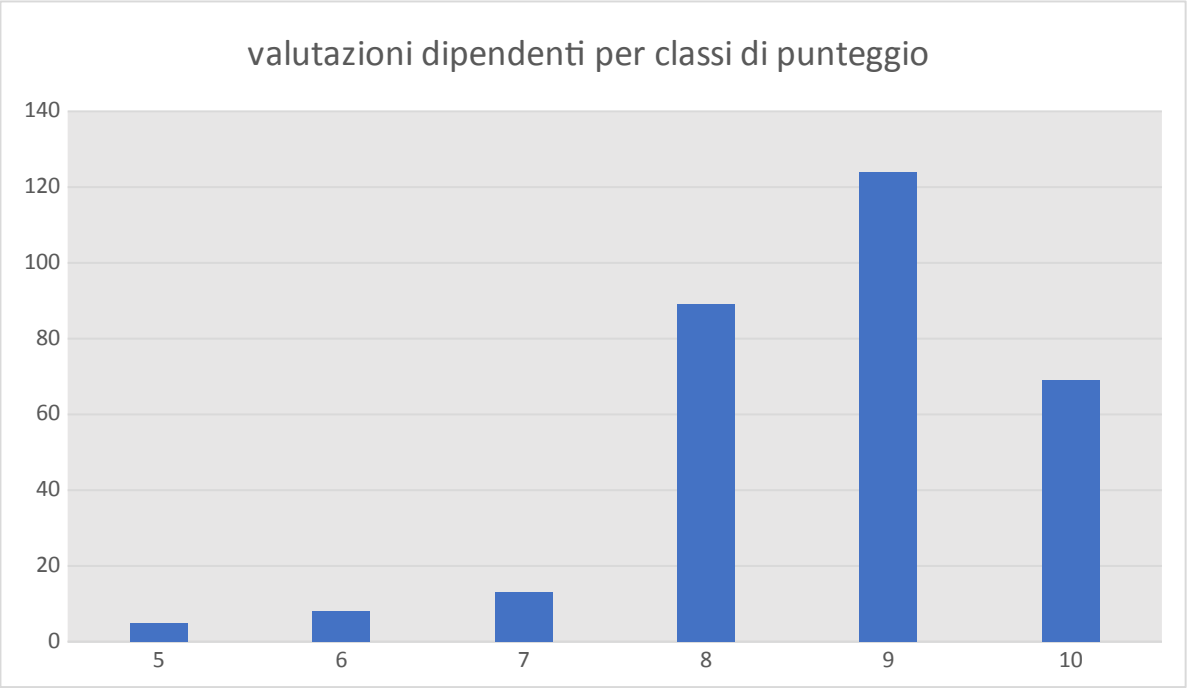
Qualora il valutatore ritenga che il periodo di servizio sia troppo breve per poter esprimere un giudizio sui diversi fattori e sottofattori considerati, lo espliciterà nella scheda e lo farà presente al valutato nel colloquio di valutazione (in ogni caso il periodo minimo di servizio attivo richiesto per poter esprimere una valutazione è di tre mesi).

Il punteggio di valutazione finale utilizzato ai fini della progressione economica e ai fini della produttività, viene espresso sempre con il massimo di due decimali; se il risultato delle medie applicate comporta più di due decimali, si tiene conto solo di due, senza arrotondamenti né per eccesso né per difetto.

Il D.Lg. 150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017, distingue in molti articoli la performance organizzativa (riferita alla unità organizzativa o a alla amministrazione nel suo complesso) dalla

performance individuale (es. artt. 3,4,7,8,9, 19). Si tratta di due ambiti distinti (articoli 8 e 9) ma entrambi necessari da considerare comunque sempre presenti, con l'assegnazione a ciascun dirigente e dipendente dei relativi distinti obiettivi. Si dovrà sensibilizzare la dirigenza su questo aspetto, chiarendo che tutti gli obiettivi organizzativi - trasversali, di amministrazione nel suo complesso o di unità organizzativa – dovranno essere assegnati, senza esclusioni, in via preventiva, anche ad ogni dipendente (nel senso che nessun obiettivo organizzativo potrà non essere associato ad uno o alcuni dei dipendenti del settore). In tal modo si renderà più compiuto e trasparente, oltre che in linea con le disposizioni normative e contrattuali, il processo di valutazione.

Il seguente grafico illustra la distribuzione delle valutazioni per classi di punteggio.



Il sistema di valutazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa (area istituita e disciplinata con Delibera del Commissario Straordinario con i poteri della Giunta n. 69 del 09/05/2019 e n. 71 del 16/05/2019), tiene conto di fattori, detti anche elementi accessori di valutazione, i quali assurgono al rango di indici di valutazione.
Il valore della retribuzione di risultato è determinato ai sensi del CCDI sottoscritto il 12 dicembre 2018, "lettera v) criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizioni organizzative", pubblicato sul portale "Amministrazione Trasparente" del sito internet del Comune di Rovigo.
Premesso quanto sopra, va precisato che nel 2020 è stato conferito un solo incarico di posizione organizzativa riferito al Servizio Legale, Avvocatura.
Il sistema di valutazione dei dirigenti prevede la distinzione di tre Aree di valutazione: Area 1 Performance organizzativa, obiettivi di PEG, punti 60; Area 2 Performance individuale, obiettivi specifici punti 30; Area 3 Performance individuale, competenze e comportamenti organizzativi, punti 10.
La scala di valutazione complessiva varia da 1 a 100.
Per accedere alla retribuzione di risultato, il punteggio minimo da ottenere per l'Area 1) e per la somma delle Aree 2), e 3) è pari al 70% di quello massimo previsto (rispettivamente 60 e 40 punti). Qualora un dirigente ottenga un punteggio inferiore al minimo, anche per uno solo dei due gruppi di Aree (rispettivamente meno di 42 per la prima area e meno di 28 per la somma delle aree 2) e 3), non accederà alla retribuzione di risultato.

Sintesi dei punteggi di valutazione dirigenti Anno 2020

La performance individuale dei dirigenti è riportata nella seguente tabella:

DIRIGENTE	AREA 1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (MAX 60 PUNTI)	AREA 2 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI INDIVIDAULI SPECIFICI (MAX 30 PUNTI)				AREA 3 SVILUPPO DELLE CONOSCENZE, DELLE COMPETENZE E MIGLIORAMENTO DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (MAX PUNTI 10)	PUNTEGGIO FINALE	PUNTI MAX *
		Qualità dei servizi erogati (MAX 4 PUNTI)	Sviluppo del ciclo della performance (MAX 7 PUNTI)*	Trasparenza Anticorruzione e Controlli (MAX 9 PUNTI)	Gestione delle risorse (MAX 10 PUNTI) *			
Dirigente 1	60	4	6,3	8,93	8	7,83	95,06	99
Dirigente 2	60	2	5,1	7,92	7	7,83	89,85	99
Dirigente 3	60	4	5,3	9	7,85	9,16	95,31	99
Dirigente 4	60	4	5,3	9	7	6	91,30	97
Dirigente 5	60	3,5	3,8	8,94	7,7	6	89,94	97
Dirigente 6	58,19	3	4,8	8,88	6,14	4,5	85,51	99
Dirigente 7	60	4	5,8	9	6,7	7,5	93	96
* valore max riparametrato								

CONSIDERAZIONI FINALI

Allo scopo di rendere più incisiva la valutazione di fattori che considerino il rispetto dei tempi e delle fasi di misurazione, programmazione e rendicontazione, sono stati progressivamente inseriti indicatori quantitativi che permettono di ampliare i contenuti della rendicontazione sui vari parametri.
L'adeguamento del sistema di misurazione della performance cui l'Amministrazione e l'OVP hanno provveduto tiene conto della necessità di superare le criticità, richiamando e recependo a tal fine alcuni principi contenuti nel decreto legislativo 74/2017, nel senso richiesto di una razionalizzazione dei tempi. Si aggiunge che anche il CCNL di comparto stipulato il 21/05/2018 è intervenuto sulla materia stabilendo principi di più stretta correlazione tra differenziazione delle valutazioni e distribuzione della premialità.
Si è intervenuti anche sul Codice di comportamento al fine di sensibilizzare la dirigenza e i dipendenti alla diffusione di una cultura della valutazione e della performance quale sistema condiviso.
A fronte della sopra descritta criticità (scarsa capacità di differenziare in modo significativo i giudizi di valutazione), con delibera di Giunta n. 53 del 25 luglio 2019, a valere dal 2020, sono state apportate diverse modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti, tra le quali, per quanto qui di interesse, vanno segnalate le seguenti:
- **inserimento nelle schede di valutazione (C1, C2, C3), delle motivazioni** di attribuzione dei punteggi ai singoli parametri valutativi, il ché presuppone la necessità da parte dei dirigenti/valutatori di adottare nel corso di tutto l'anno valutativo il metodo della formazione progressiva del giudizio con annotazione dei fatti salienti (positivi o negativi) riconducibili ai fattori prescelti;
- introduzione per tutti i parametri di valutazione della performance individuale ed organizzativa di una **scala di punteggi da 1 a 10 (anziché da 1 a 5)**, modalità che rende più agevole ed intuitivamente applicabile un approccio di valutazione diversificata e graduata, disponendo il valutatore di una scala non solo più ampia ma anche corrispondente ad un'ordinaria ed usuale modalità di espressione numerica dei giudizi; la scala di 1 a 10 rende più automatica una valutazione diversificata. Infine, con delibera di Giunta n. 234 del 19/12/2019, la soglia percentuale minima per l'**accesso alla premialità** - ai soli fin dell'erogazione della retribuzione di risultato dei **dirigenti - , è stata innalzata nella misura del 70%.**

Appare evidente che la struttura dovrà sforzarsi per migliorare il processo di misurazione e valutazione individuale, agendo in maniera più tempestiva, adeguata e trasparente, per generare, comunque, degli effetti positivi per gli stakeholder.
In conclusione, posto che tra le finalità delle amministrazioni pubbliche ci sono sempre:
- il miglioramento della qualità dei servizi resi,
- l'incremento delle competenze e prestazioni del proprio personale,
- la comunicazione trasparente e responsabile verso gli stakeholder di riferimento;

è opportuno ribadire che il Comune ha principalmente un ruolo sociale, producendo un potenziale impatto diretto e/o indiretto sui cittadini e, prima di tutto, sui propri dipendenti (anch'essi cittadini e attori del territorio).
Si dovrà considerare la valutazione individuale uno strumento di gestione strategica delle risorse umane, utilizzando anche strumenti che vanno oltre la mera valutazione delle prestazioni. Si dovrebbero, infatti, tenere in considerazione ulteriori elementi che possono completare quelli già descritti. Un esempio in tal senso può essere rappresentato dalla valutazione del "potenziale", in grado di far emergere le competenze e le capacità possedute dal personale, anche a prescindere da quelle realmente agite nello svolgimento della prestazione. Per valutazione del "potenziale" si intende ciò che il soggetto valutato potrebbe essere in grado di fare. Si tratterà di utilizzare specifiche metodologie che, attraverso l'analisi delle capacità e delle caratteristiche individuali,

siano in grado di fornire indicazioni utili per i piani di sviluppo organizzativo e la crescita professionale del singolo individuo, oltre che per individuare l'idoneità a nuovi incarichi.