

UN NUOVO APPROCCIO PERFORMANCE DA VALUTARE GUARDANDO ALLO SVILUPPO

I sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) oscillano tradizionalmente tra un orientamento amministrativo e uno di sviluppo. Questi due approcci sono influenzati da tendenze organizzative, politiche di assunzione, tendenze economiche e evoluzioni di contesto. In Italia, dove gli SMVPI sono caratterizzati da un orientamento prevalentemente amministrativo, recenti linee guida stanno promuovendo un approccio teso allo sviluppo nel tentativo di affrontare le problematiche legate al gap di competenze nel settore pubblico. Tuttavia, gli studi rilevano un persistente divario tra teoria e pratica, evidenziando la necessità di un migliore allineamento tra risultati di valutazione e opportunità di formazione.

SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (PAS)//RIFORME DEL SETTORE PUBBLICO//FORMAZIONE DEL PERSONALE//POLITICA DI ASSUNZIONE//SKILL GAP

**MARTA BARBIERI**

è Associate Professor of Practice di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

MARTA MICACCHI

è Researcher di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

I sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) oscillano fra un orientamento cosiddetto “amministrativo”, che implica un confronto tra i dipendenti al fine di prendere decisioni con effetti organizzativi, quali il riconoscimento di un premio, l'attribuzione di un incarico o un aumento di stipendio, e un orientamento “di sviluppo”, che guarda al singolo dipendente e alle scelte per supportarne la crescita individuale e professionale.

Nel settore privato questo movimento segue l'evoluzione dei modelli organizzativi, contrapponendo organizzazioni gerarchiche a organizzazioni piatte, o il middle management a quadri intermedi che sono prevalentemente collaboratori diretti. Anche le politiche di assunzione giocano un ruolo importante, favorendo ad esempio

ingressi esterni piuttosto che lo sviluppo dei talenti interni, o i trend economici, come le misure di austerità e le politiche fiscali, o ancora le evoluzioni del contesto, come il cambiare dei valori che guidano le scelte dei datori di lavoro, piuttosto che nuovi approcci culturali come quello agile. Il combinarsi di questi elementi ha fatto sì che per decenni i sistemi fossero influenzati maggiormente da uno dei due orientamenti, suscitando ciclicamente il bisogno di spostarsi nella direzione opposta per trovare risposte ai bisogni che l'uno o l'altro separatamente non riescono a soddisfare. Ad esempio, i sistemi amministrativi non accompagnano la crescita delle persone, possono favorire ambienti competitivi ed eventuali tensioni capo-collaboratore; i sistemi di sviluppo possono invece non rispondere al bisogno di accountability necessaria a supportare le scelte dei responsabili per una maggiore percezione di equità.

Il settore pubblico italiano è caratterizzato da una propensione dei sistemi chiaramente amministrativa. Fin dalla loro comparsa negli EE.LL nei primi anni Ottanta, i SMVPI sono destinati alla distribuzione degli incentivi; tale impostazione è suggellata con la riforma Brunetta (D.Lgs. n. 150/2009), che stabilisce come condizione necessaria per l'erogazione meritocratica dei premi la presenza di un sistema di valutazione. Successivamente, la riforma Madia (D.Lgs. n. 74/2017) integra quanto stabilito e lega alla valutazione anche le progressioni orizzontali, quelle verticali e l'attribuzione degli incarichi. Solo due anni dopo, le Linee Guida 5 del Dipartimento della Funzione Pubblica pongono maggiore enfasi sulla necessità di utilizzare i sistemi di valutazione della performance individuale come strumenti utili per mappare i gap di competenza e definire i fabbisogni formativi dei dipendenti pubblici. Ma è con il PNRR prima, e il DL 80 del 9 giugno 2021 e le ultime due direttive del Ministro della pubblica amministrazione (2023a, 2023b) dopo, che la finalità di sviluppo emerge in modo esplicito affiancandosi alla più tradizionale finalità amministrativa, anch'essa rinforzata dalle norme e dai contratti. Sta dunque delineandosi contemporaneamente la necessità di rinforzare e qualificare i sistemi di valutazione per alimentare, da un lato, il sistema di decisioni (incentivi,

differenziali stipendiali – ex progressioni orizzontali –, progressioni verticali, incarichi, frequenza di corsi formativi di eccellenza, ecc.), e dall'altro il sistema formativo per colmare il gap di competenze tecniche, trasversali e relazionali. Le norme, quindi, hanno spostato il pendolo sul fronte dello sviluppo, chiedendo però di realizzare sistemi che siano in grado di prendere decisioni amministrative meritocratiche e di progettare e gestire piani formativi per far crescere il capitale umano della PA. Nel paragrafo successivo si propone una sintesi della nuova direttiva in tema di valutazione, mentre nel terzo paragrafo si presentano in modo combinato i risultati di due ricerche sui sistemi di valutazione, offrendo il punto di vista dei responsabili HR e dei destinatari, i valutati. Infine, l'ultimo paragrafo integra le richieste e la situazione attuale facendo emergere alcuni elementi di attenzione.

VERSO NUOVI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Come anticipato in premessa, il 28 novembre è stata emanata una Direttiva che introduce nuovi rilevanti input sul tema della valutazione nella PA, che tradizionalmente è sempre stata vissuta più come un adempimento e una fonte di fatica e iniquità, piuttosto che come una leva di gestione utile e funzionale alla qualità dei servizi pubblici. Va precisato che i contenuti del documento si riferiscono prevalentemente alla dirigenza, anche se in diversi passaggi si rilevano implicazioni che vanno a interessare i dipendenti nel loro complesso. Di seguito si forniscono brevemente alcune delle principali novità proposte:

- superamento della valutazione gerarchica e passaggio, a tendere, a un sistema di valutazione a 360° che coinvolga nel processo non solo il superiore, ma anche i collaboratori, i pari e soggetti terzi esterni all'organizzazione;
- ricorso a forme di calibrazione, intesa come valutazione collegiale da parte di soggetti dello stesso livello del superiore che possono non solo "normalizzare" i giudizi, ma anche fornire i propri punti di vista sul valutato;

- spinta alla differenziazione delle valutazioni e al riconoscimento di un numero contingentato di eccellenze (massimo 20%) e di nuove forme di premialità;
- introduzione di modelli continui e circolari di feedback (ad esempio performance interview con cadenza trimestrale) e momenti di autovalutazione;
- individuazione del profilo di competenza di un dirigente, delle sue esperienze e del suo potenziale al fine di identificare le aree di miglioramento;
- riferimento alla capacità, da parte del dirigente, di esercitare un adeguato stile di leadership e valutazione della stessa;
- responsabilità dei dirigenti di promuovere la crescita e lo sviluppo personale e dei propri collaboratori (rispetto a degli obiettivi assegnati);
- introduzione dei piani formativi individuali per dirigenti e personale;
- previsione di un minimo di ore di formazione pari a 24;
- definizione delle materie prioritarie di formazione tra cui si evidenzia la valutazione del personale.

È inoltre opportuno tenere presente anche alcuni contenuti della Direttiva di giugno in tema di formazione che fanno riferimento: i) alla necessità di certificare le competenze dei dipendenti valutandole prima e dopo un percorso; ii) all'introduzione di obiettivi generali e specifici in tema di formazione; iii) ai target di dipendenti partecipanti ad attività di *up-skilling* e *re-skilling*; e iv) alla misurazione dei risultati (impatto) delle attività formative.

Il tentativo di spostamento da sistemi incentrati su a finalità amministrative a sistemi di sviluppo è dunque molto evidente, ma è realizzabile? Dobbiamo ricordare che i nostri SMVPI non hanno prodotto negli anni i risultati sperati. Purtroppo, i sistemi tradizionali hanno fornito valutazioni troppo uniformi e orientate al massimo punteggio, mentre la gran parte dei tentativi volti a introdurre una maggiore selettività o a differenziare maggiormente

le forme di premialità sono stati accolti con difficoltà. È dunque possibile trovare un equilibrio tra finalità amministrative, facendole evolvere attraverso sistemi 360° e una maggiore selettività e differenziazione, e finalità di sviluppo, con feedback regolari e piani formativi individuali? Possiamo trovare nel nostro sistema pubblico una via di mezzo che contemperi tutte queste esigenze? Prima di provare a rispondere a queste domande è forse utile analizzare alcuni dati che riguardano proprio i sistemi di valutazione e di formazione delle nostre amministrazioni.

L'ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO DEGLI ATTUALI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Di seguito sono presentati i risultati di due studi: il primo fa riferimento all'indagine condotta nel 2023 sulla funzione HR¹ e il secondo alla ricerca realizzata per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica nel corso del 2019/2020 (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2019). Quest'ultima si articola in tre macro-fasi volte a: i) mappare i SMVPI definendone le principali caratteristiche strutturali; ii) identificare le percezioni dei dipendenti sui sistemi anche in termini di equità e motivazione; iii) delineare le preferenze dei dipendenti prospettando delle possibili traiettorie di sviluppo dei sistemi di valutazione².

La ricerca del 2019/2020 dice che il 100% delle amministrazioni indagate dichiara che la finalità principale dei SMVPI è l'erogazione del premio e il 72% sostiene che il sistema ha anche una finalità di sviluppo. Solo il 28% afferma di legare la formazione alla valutazione, e solo il 12% ricorre a piani di sviluppo individuali. Ancora oggi, se consideriamo lo studio appena concluso, il collegamento tra le attività di formazione e i SMVPI è molto debole: ben il 64% degli enti rispondenti asserisce che le attività di formazione non si ancorano ai risultati della valutazione e il 53% non concorda sulla possibilità che tali sistemi consentano di rilevare i *gap* di competenza dei valutati (Tabella 1). A colpire,

1 La ricerca ha visto coinvolti circa 297 HR managers di enti, tra cui enti territoriali, università e agenzie.

2 La ricerca verteva su un campione di 60 amministrazioni tra cui enti territoriali, centrali, CCIAA, agenzie, ecc. e di circa 1700 dipendenti di 9 degli enti precedentemente identificati.

non sono solo i pareri negativi, ma la percentuale ridotta di quelli positivi, sottolineando come nei fatti ci troviamo di fronte a un giudizio fortemente polarizzato.

Non solo, per quanto concerne il ricorso o meno ai piani di sviluppo individuali, siamo di fronte a un posizionamento molto netto: il 67% degli enti dichiara di non ricorrervi e solo il 5% li redige in funzione dei risultati di valutazione delle performance (Tabella 2).

La finalità di sviluppo dichiarata nei documenti pare dunque più un desiderata che un trend concreto. Infatti, nell'indagine 2019/2020, alla domanda se il sistema di valutazione fosse utile a rilevare i propri punti di forza o di debolezza/ambiti di miglioramento, le risposte medie dei dipendenti su una scala da 1 a 5 sono rispettivamente 2,65 e 2,63 (Tabella 3). Inoltre, alla domanda se a seguito dei processi di valutazione fossero attivati meccanismi efficaci per colmare i *gap*, il giudizio medio (1,98) e la distribuzione delle risposte (69% giudizi negativi) sono ancora più marcati.

La ricerca HR fornisce ulteriori informazioni in tal senso: le risposte alla domanda se gli enti eroghino o meno attività di formazione finalizzate all'*up-skilling* o al *re-skilling* del personale riflettono ampi margini di miglioramento (Tabella 4). Solo il 12% propone attività di *up-skilling* e solo il 9% di *re-skilling*. Certamente si potrebbe obiettare che non ce ne sia bisogno, anche se alla luce del PNRR e delle evoluzioni organizzative e tecnologiche tale alibi risulta poco credibile.

Se poi focalizziamo l'attenzione sugli ambiti su cui verte la formazione il divario con gli auspici delle recenti direttive risulta fortemente marcato. Infatti, i principali contenuti rimangono ancora l'aggiornamento normativo, al primo posto, e a seguire le competenze tecniche e la sicurezza.

Se consideriamo ulteriori proposte verso cui la direttiva orienta i sistemi, ci rendiamo conto che il *gap* da colmare è davvero profondo: oggi solo il 17% delle amministrazioni dichiara di svolgere uno o più colloqui di feedback e solo il 16% incorpora momenti di *calibration* (Tabella 5).

TABELLA 1. L'ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE

DOMANDA	−		+
Le attività formative dell'ente si basano sui risultati della valutazione della performance individuale	64%	31%	4%
L'attuale sistema di valutazione della performance individuale consente di misurare i gap di competenze dei soggetti valutati	53%	39%	7%

TABELLA 2. L'UTILIZZO DI PIANI DI SVILUPPO INDIVIDUALI

DOMANDA	−		+
Vengono redatti piani di sviluppo individuali dei soggetti valutati sulla base dei risultati di performance	67%	27%	5%

TABELLA 3. MAPPATURA DEI PUNTI DI FORZA, DI DEBOLEZZA E DEI GAP DI COMPETENZE DEI DIPENDENTI

DOMANDA	−		+
Ritengo che il sistema di valutazione sia utile a rilevare i miei punti di forza	47%	23%	31%
Ritengo che il sistema di valutazione sia utile a rilevare i miei punti di debolezza/ambiti di miglioramento	47%	24%	29%
A seguito del processo di valutazione, sono attivati meccanismi efficaci volti a colmare le lacune/i gap di competenze rilevati	69%	21%	10%

TABELLA 4. ATTIVITÀ DI UP-SKILLING E RE-SKILLING DEL PERSONALE

DOMANDA	−		+
L'ente eroga attività di up-skilling del personale	54%	34%	12%
L'ente eroga attività di re-skilling del personale	60%	30%	9%

Queste risposte sono coerenti con quanto dichiarato dai dipendenti nell'indagine 2019/2020 riguardo all'essere informati sulla propria performance. Infatti, ben il 63% degli intervistati non ritiene di essere informato riguardo all'andamento della propria performance, mentre solo il 17% afferma di esserlo (Tabella 6). Vale la pena precisare che al momento della rilevazione, con riguardo ai metodi impiegati, il 100% degli enti ricorre alla valutazione gerarchica, il 30% all'autovalutazione, il 15% alla valutazione esterna, il 3,3% alla valutazione dal basso e l'1,7% alla valutazione 360°. Questo a sottolineare che il giudizio espresso non è legato a metodologie particolarmente complesse o articolate: pressoché la totalità degli enti si affida a strumenti di valutazione tradizionali, incentrati sulla figura del superiore gerarchico che diventa *owner* del processo.

Inoltre, gli stessi intervistati forniscono un giudizio molto chiaro sulla qualità dei feedback ricevuti: solo il 21% li ritiene costruttivi e tempestivi (Tabella 7). Ancora una volta la curva è decisamente spostata sui giudizi negativi e la media delle risposte si

colloca al di sotto dell'area di neutralità (2,29 e 2,36).

Nuovamente, il giudizio espresso dai dipendenti nel 2020 è spiegato da quanto ancora oggi il 50% degli HR afferma: i valutatori non partecipano a iniziative formative relative al processo di valutazione. Solo nel 12% degli enti si prevede, di converso, la partecipazione a tale tipologia di corsi.

Più in generale, per quanto concerne i sistemi informativi collegati alla valutazione e alla formazione ci troviamo di fronte ad ampi margini di miglioramento: gli HR dichiarano che le performance dei dipendenti sono tracciate nel 34% dei casi, mentre non lo sono nel 35% degli enti (Tabella 8). Per quanto riguarda la formazione la situazione è nettamente peggiore. Solo il 15% dichiara di avere un sistema formalizzato di tracciatura delle competenze acquisite. Questo fa pensare che probabilmente il 34% di positivi della domanda precedente più che alla presenza di un fascicolo del dipendente è dovuto a un sistema di valutazione informatizzato che funge anche da *repository* delle valutazioni precedenti ma non è

TABELLA 5. FEEDBACK E CALIBRATION

DOMANDA			
Il sistema di valutazione prevede obbligatoriamente uno o più colloqui di feedback durante l'anno	56%	27%	17%
Vengono svolti momenti di confronto/allineamento per calibrare i criteri di valutazione (ex ante) e i punteggi assegnati (ex post)	48%	36%	16%

TABELLA 6. CONDIVISIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE CON I DIPENDENTI

DOMANDA			
Il mio valutatore mi tiene informato su come sta andando la mia performance	63%	20%	17%

TABELLA 7. QUALITÀ DEI FEEDBACK

DOMANDA			
Il mio valutatore fornisce feedback costruttivi sulla mia performance lavorativa	58%	22%	21%
Il mio valutatore fornisce nei tempi previsti feedback sulla mia performance lavorativa	55%	24%	21%

TABELLA 8. INTEGRAZIONE TRA VALUTAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

DOMANDA			
L'ente dispone di uno strumento che tiene conto e traccia l'evoluzione nel tempo della performance del dipendente (es. fascicolo del dipendente)	35%	31%	34%
L'ente dispone di un sistema formalizzato per tener traccia delle competenze acquisite e dei percorsi formativi avviati dal personale	55%	30%	15%

integrato, in una logica più complessiva, con lo sviluppo del dipendente.

Da ultimo, indagando in che misura gli enti sono in possesso di strumenti per valutare in modo sistematico l'efficacia della formazione erogata, ci troviamo di fronte a risultati poco confortanti: solo il 7% degli HR dichiara di possedere strumenti di questo tipo, contrariamente al 61% degli stessi che invece non ne dispone (Tabella 9).

CONCLUSIONI

La volontà di spostare i SMVPI verso finalità di sviluppo e la conseguente necessità di rinforzare i sistemi formativi sono due obiettivi apprezzabili e improrogabili, alcune riflessioni paiono però obbligatorie. Indubbiamente alla teoria dei piccoli passi si può preferire un approccio dirompente, ma il processo di cambiamento che si intravede rispetto al punto di partenza emerso nel precedente paragrafo è radicale. Di seguito alcuni punti di attenzione:

- si richiede un passaggio dalla gestione di SMVPI con finalità di distribuzione del premio a sistemi il cui scopo sono, da un lato, i differenziali, le progressioni, gli incarichi e il riconoscimento della formazione d'eccellenza e, dall'altro, la tracciatura di un profilo di competenza e dei relativi gap da compensare con una formazione personalizzata. Abbiamo dunque la necessità di una valutazione che premi e faccia crescere, e di una formazione che premi, colmi lacune e fornisca crediti per valutare le capacità culturali delle persone in sede di progressione. La richiesta è complessa e sicuramente non può essere un solo

sistema, rigido, annuale e standardizzato che soddisfi tutto questo, considerando anche la politica di assunzione spinta che gli enti hanno avviato da qualche anno a questa parte;

- va chiarito, lo chiede anche la Direttiva, il legame tra performance organizzativa e performance individuale. Non è solo una questione teorica, si tratta di decidere se e in che misura la prima sia collegata a valutazioni e conseguenze (decisioni) individuali. E da qui anche il chiarimento della valutazione da parte di soggetti terzi, che può essere sia su un servizio (performance organizzativa) che su un singolo dipendente (performance individuale). La Direttiva pare più propensa alla prima, ma allora non si tratta di alimentare un sistema 360° da parte di terzi, ma di arricchire le fonti di giudizio della performance organizzativa;
- la metodologia 360° è una rivoluzione copernicana che ha dei costi organizzativi e delle condizioni di praticabilità. Sarebbe sicuramente molto utile, ma va ben esplicitato a quale scopo è diretta, se amministrativo (e per quali decisioni) o di sviluppo. Non si può essere generici a riguardo, le conseguenze rischiano di creare un clima di diffidenza e di sfiducia verso lo strumento;
- la formalizzazione di colloqui trimestrali è realizzabile e praticabile ripensando al ruolo dei dirigenti/quadri, oggi per la maggior parte affogati in attività tecnico specialistiche e poco avvezzi all'uso di questi strumenti. Inoltre, i numeri lo devono consentire e deve essere possibile costruire dei piani di crescita all'interno delle realtà organizzative: non è solo formazione o autoformazione. La capitalizzazione dei saperi, e i vantaggi per le organizzazioni che ne conseguono, è praticabile laddove si prevedano delle rotazioni interne o periodi anche presso altre realtà;
- la decisione di inserire il piano di sviluppo individualizzato nel PIAO e la previsione di obiettivi formativi predefiniti rischiano di far scivolare questi sforzi nel classico adempimento, che poco ha a che fare con una rilevazione vera dei fabbisogni e delle conseguenti scelte formative. Sono chiari gli obiettivi di rendicontazione, ma

TABELLA 9. VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

DOMANDA			
L'ente dispone di uno strumento per valutare in modo sistematico l'efficacia delle attività formative all'interno dell'ente	61%	32%	7%

l'opportunità è troppo grande per lasciarsela sfuggire;

- i responsabili della formazione sono responsabili della registrazione sulla piattaforma, i dirigenti della valutazione individuale, della realizzazione dei piani individualizzati e della promozione della formazione, e i dipendenti? La percezione, ancora una volta, è quella di una scarsa partecipazione degli stessi ai processi decisionali che li riguardano. L'idea un po' retrò del dipendente quale soggetto che subisce le scelte dalle direttive ai piani di formazione, al corso che deve frequentare. Forse, approfittando delle recenti immissioni, sarebbe utile lavorare sul ruolo del dipendente pubblico responsabilizzandolo e attivandolo (anche nei percorsi di rotazione) in vista di un suo possibile percorso di crescita di cui è compartecipe.

La situazione di partenza, per quel che si è potuto osservare, è piuttosto complessa, ma questo lascia intendere sensibili margini di crescita. Valutazione e formazione sono due leve fortemente integrate e sinergiche, bistrattate e depauperate negli anni recenti. Le nuove direttive traggono un cambio di marcia, una nuova prospettiva, anche se sono

estremamente sfidanti e, pertanto, necessitano di un'approfondita riflessione su quali siano le condizioni abilitanti in grado di garantirne una corretta ed efficace implementazione. La palla torna ora nel campo delle amministrazioni che sono chiamate a decidere come attuare quanto proposto.

**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

Ministro per la Pubblica Amministrazione (2023a). “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.” Direttiva del 28 novembre 2023.

Ministro per la Pubblica Amministrazione (2023b). “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.” Direttiva del 23 marzo 2023.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2019). “Valutare per crescere: la valutazione della performance individuale nelle AA.PP.” Dipartimento della Funzione Pubblica.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 30 aprile 2021, p. 109.

TABELLA 10. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI			
Finalità di sviluppo	Feedback e calibration	Integrazione con attività formative	Integrazione con sistemi informativi
• Nel 53% dei casi i sistemi di valutazione non consentono di individuare gap di competenze; • Il 67% delle amministrazioni non utilizza piani di sviluppo individuali; • Nel 47% dei casi i sistemi di valutazione non sono utili per identificare i punti di forza e di debolezza dei dipendenti; • Nel 69% dei casi i sistemi di valutazione non sono efficaci nell'affrontare i gap di competenze dei dipendenti.	• Solo il 17% delle amministrazioni dichiara lo svolgimento di uno o più colloqui di feedback; • Solo il 21% delle amministrazioni considera i feedback costruttivi e tempestivi; • Nel 63% dei casi i dipendenti non si sentono adeguatamente informati sull'andamento delle loro performance; • Solo il 16% delle amministrazioni utilizza momenti di calibration nei propri processi di valutazione.	• Il 64% delle amministrazioni afferma che le attività di formazione non sono allineate con i risultati della valutazione; • Solo il 12% delle amministrazioni prevede attività di up-skilling per i propri dipendenti; • Solo il 9% delle amministrazioni prevede attività di re-skilling per i propri dipendenti; • Gli aggiornamenti normativi sono le principali aree di formazione dei dipendenti.	• Nel 34% dei casi le amministrazioni dispongono di uno strumento per monitorare l'evoluzione nel tempo delle performance dei dipendenti; • Nel 15% dei casi le amministrazioni dispongono di un sistema formalizzato per tracciare le competenze acquisite dai dipendenti e le attività formative.