

Il benchmarking nell'Ente Locale: la valutazione delle prestazioni dirigenziali

Dott.ssa Francesca Bruno
Dottore di Ricerca in Economia e Gestione delle Amministrazioni Pubbliche
Professore a contratto del Dipartimento di Scienze Aziendali
Università della Calabria

SOMMARIO: 1. Premessa - 2. Ipotesi e assunti - 3. Metodologia e metodo – 3.1 *L'articolazione di un modello di interconnessione* – 3.2 *La valutazione delle prestazioni*- 4. Fattori critici di successo e fattori di ostacolo all'applicazione del benchmarking a livello di governo locale, -5. Conclusioni.

1. Premessa

Il personale con qualifica dirigenziale costituisce la risorsa principale dell'organizzazione dell'apparato pubblico locale, in virtù dell'imprescindibile riconoscimento della centralità del "valore" della risorsa umana, quale fattore determinante del processo di cambiamento gestionale ed organizzativo in atto. È necessario valorizzare tale input al massimo poiché è contestualmente responsabile della valorizzazione e promozione della professionalità della dotazione organica alla stessa assegnata sede di programmazione, in ottemperanza delle finalità di natura sociale ed istituzionale perseguite dai singoli Enti.

Il processo di rinnovamento dei governi locali passa ineluttabilmente attraverso l'introduzione di una nuova cultura di "Management Pubblico" che implica, a sua volta, la ridefinizione delle performance degli apparati pubblici, da realizzare attraverso l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali ancorati contestualmente alla logica del risultato ed alla valorizzazione della professionalità delle risorse umane.

Basilare si profila quindi la riqualificazione dei ruoli dirigenziali, da attuare per mezzo di una maggiore responsabilizzazione degli stessi e dell'adozione di un sistema di valutazione dell'azione dirigenziale quale agente del cambiamento, destinato a divenire nel tempo, uno strumento funzionale al consolidamento di un processo iterativo che sia in grado di favorire lo sviluppo di nuovi atteggiamenti, nuovi comportamenti, nuovo senso di appartenenza e spirito d'iniziativa individuale e di gruppo, congeniali e strumentali alla definizione e implementazione di una direzione per obiettivi, a sua volta funzionale allo sviluppo di un modello gestionale, che ottemperi al consolidamento delle logiche di efficienza, efficacia ed economicità e volto a garantire nel tempo la trasparenza dell'azione amministrativa.¹

L'obiettivo di fondo oggetto di tale ricerca consiste nell'utilizzo dello strumento di benchmarking competitivo sulle prassi gestionali per l'analisi dei sistemi di valutazione delle prestazioni della dirigenza locale ai fini di definizione del conseguimento della migliore prestazione metodologica. L'iniziativa di benchmarking competitivo sulle prassi gestionali si propone quindi di compiere un'analisi di confronto metodologico dei sistemi di valutazione delle prestazioni dirigenziali nel tentativo di identificare le criticità di fondo insite negli aspetti procedurali adottati al fine di individuare le cosiddette best practices, formulare e suggerire attraverso tale approccio sperimentale degli accorgimenti di natura operativa meglio intesi come delle linee guida che possano contribuire a riqualificare la funzione dell'attività di valutazione nell'ambito del processo di razionalizzazione del sistema premiante, in un'ottica di apprendimento continuo della rispondenza della responsabilità dirigenziale alle mutevoli esigenze organizzative che scaturiscono da una continua e sistematica ridefinizione degli

¹ Per utili approfondimenti sull'argomento si veda: Aldo Monea "Le valutazioni dei dirigenti e delle figure equiparate: profili di innovazione" in *Azienditalia*, Il personale, n. 5/2003.

obiettivi, in ottemperanza all'incessante mutamento delle esigenze dei cittadini-clienti che costituiscono la comunità di riferimento.

2. Ipotesi e assunti

La stringente necessità di rispondere alle problematiche di attivazione di un processo di responsabilizzazione dei dirigenti degli Enti Locali, per ciò che attiene ai risultati e l'esigenza di attivazione di un processo di razionalizzazione per la gestione delle risorse pubbliche hanno evidenziato i limiti (intesi come asimmetrie informative) relativi all'esplicitazione dell'attività di valutazione secondo parametri oggettivi, per inquadrare l'ulteriore problema di definizione e implementazione di un adeguato sistema di valutazione dell'azione dirigenziale.

Gli assunti di fondo ancorati a tale tematica sono tutti insiti in una serie di problematiche presenti nella fase applicativa, poiché, diversi sono gli approcci e le metodologie di valutazione utilizzate dai singoli Enti ai quali le disposizioni normative e contrattuali lasciano ampia discrezionalità di scelta; palesi sono quindi le implicazioni metodologiche e operative connesse all'implementazione di adeguati sistemi di valutazione. Ravvisabile è anche la mancanza di raccordo con i vari aspetti organizzativi e gestionali, nonché la presenza di un forte soggettivismo da sempre pregnante nella formulazione del giudizio valutativo finale.

In effetti, nel contingente, scarse sono le conoscenze delle potenzialità ascrivibili all'attività di valutazione intesa nella sua multidimensionalità e a ciò fanno da coartare il timore della valutazione stessa (in relazione alle conseguenze che possono derivare dal totale o parziale conseguimento degli obiettivi) e la necessità di attribuzione di una maggiore enfasi all'autovalutazione ed alla valutazione dell'azione dirigenziale ad opera di collaboratori e soggetti esterni all'organizzazione dell'Ente (valutazione ad opera degli utenti meglio intesa come valutazione sociale).²

Al fine di non vanificare il tentativo di allestimento di un sistema efficace di valutazione e per non rinunciare a quel feedback che costituisce uno strumento imprescindibile per l'ottenimento di prestazioni più qualificate si ritiene necessaria la definizione e l'utilizzo di idonee metodologie di valutazione che rispondano all'esigenza di istituzionalizzare la valutazione delle prestazioni dirigenziali per mezzo del conferimento alla stessa, di un maggior grado di oggettività, ottenuto a seguito della standardizzazione delle metodologie (per effetto della semplificazione della prassi) e dell'introduzione di una logica valutativa che rilevi e utilizzi i risultati della valutazione esplicitata da tutti i soggetti interessati all'attività (Nucleo di Valutazione, autovalutazione, collaboratori diretti del soggetto valutato e utenti esterni) quale condizione indispensabile per la riduzione del soggettivismo che soggiace nella formulazione del giudizio di valore.

3. Metodologia e metodo

L'esigenza di compiere un'adeguata diagnosi organizzativa per la promozione del miglioramento delle performance dirigenziali attraverso l'attività di valutazione delle stesse, implica la disponibilità di idonei strumenti ma anche di un'appropriata metodologia che consenta di verificare se il sistema è in grado di produrre i risultati attesi in termini di miglioramento continuo.

La metodica di riferimento attiene in particolare all'analisi qualitativa dei contributi disponibili in letteratura per ciò che concerne alla nuova cultura di management pubblico nonché, ad un'indagine critica delle recenti riforme legislative di riorganizzazione del pubblico impiego e delle disposizioni degli istituti contrattuali vigenti.

² Si veda M.Sargiacomo, "Il benchmarking nell'Azienda Comune", Giappichelli Editore, cit. pag. 69 e ss..

Basilare si è rivelata altresì la rivisitazione e l'approfondimento delle principali teorie dell'organizzazione e della managerialità come pure l'analisi delle sintesi di esperienze nazionali locali afferenti alla valutazione dell'azione dirigenziale.

Il metodo impiegato è quello dei casi. Si è proceduto alla:

- definizione di un modello che evidenziasse il raccordo tra il sistema di valutazione e i sistemi di programmazione, organizzazione e controllo con particolare riguardo alla connessione con le politiche retributive;
- architettura del sistema di valutazione e all'articolazione del processo;
- articolazione di un progetto di benchmarking competitivo sulle prassi gestionali per un'analisi empirica a livello di governo locale sulla base dell'analisi dei fattori critici di successo;

3.1 *L'articolazione di un modello di interconnessione*

Il processo di cambiamento che implica una progressiva riorganizzazione degli Enti Locali, non può prescindere dalla definizione e implementazione di adeguati sistemi di valutazione e incentivazione della dirigenza, a fronte della necessità di riconoscere e valorizzare, in termini retributivi, le differenze di prestazione e di posizione dell'attività lavorativa per l'attivazione dei piani di carriera e il supporto delle modalità di progressione economica.

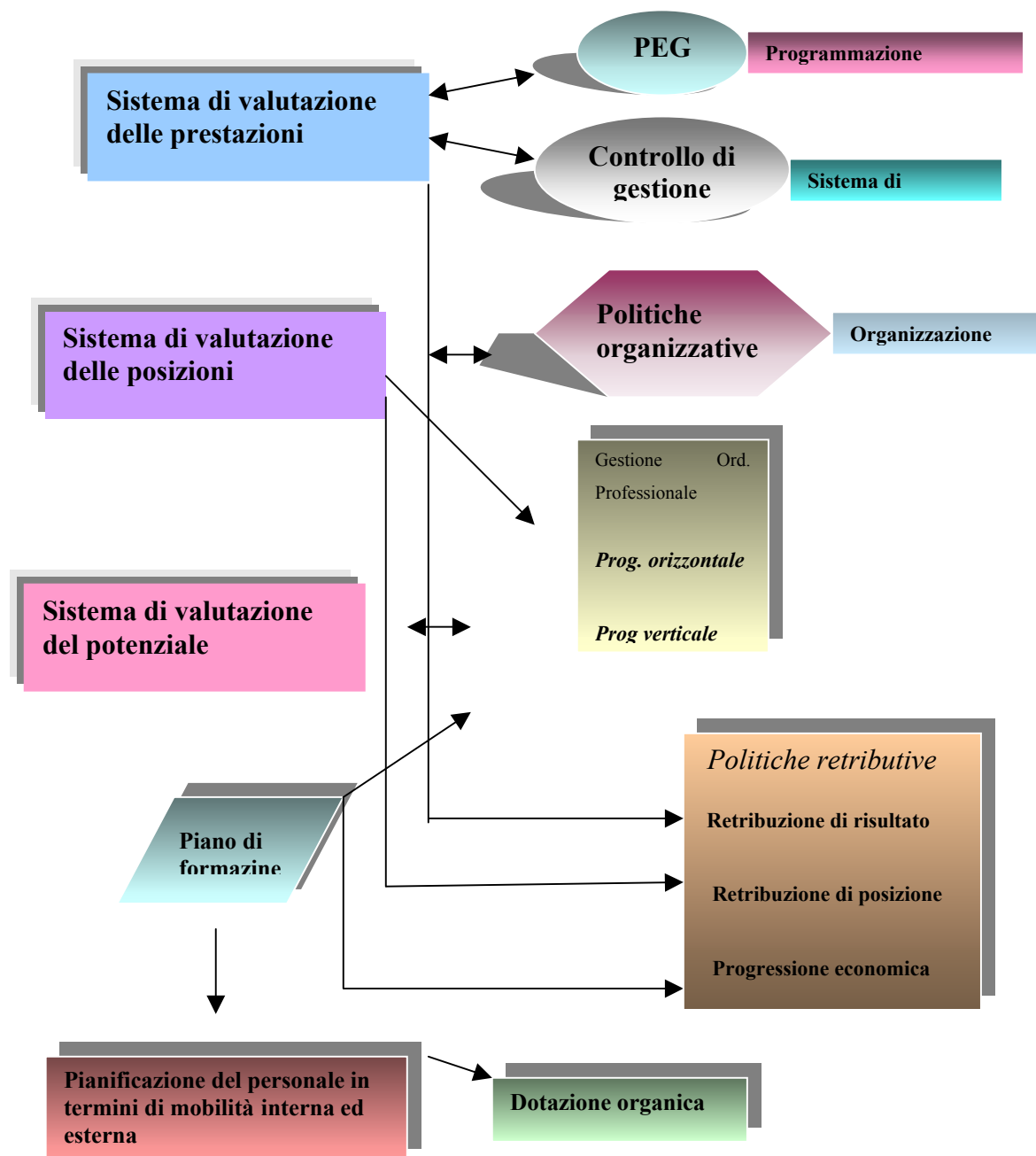
L'indagine critica dei contributi disponibili nella letteratura di riferimento ha evidenziato che la progettazione e l'implementazione di un "sistema di valutazione" contraddistinto da un insieme di procedure, regole, metodi, strumenti e strutture, ha impatti organizzativi rilevanti che implicano una rilevante attenzione alle caratteristiche e alle finalità distintive dell'organizzazione.

Basilare si profila l'anteposizione, di un'attenta indagine critica di natura strategica e organizzativa, alla progettazione del sistema di valutazione. Tale analisi è volta ad assicurare, in primis, la coerenza al sistema di valutazione dell'azione dirigenziale complessivamente considerato, rispetto alle politiche organizzative, per ciò che attiene alle responsabilità connesse nonché, garantire l'uniformità fra il sistema adottato e le finalità organizzative, sia in termini di orientamento e struttura del sistema di valutazione che in termini di obiettivi e indicatori prevalenti che contraddistinguono il sistema stesso e, in ultimo, assicurare l'utilizzo di una metodologia congeniale con il livello organizzativo dell'Ente che sia in grado di favorire il raccordo del sistema di valutazione con quelli di programmazione, organizzazione e controllo.

Il sistema di valutazione della dirigenza costituito in complesso dal sistema di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale, fa parte del sistema operativo afferente alle politiche del personale, pertanto, al fine di favorire il raccordo con i sistemi di programmazione, organizzazione e controllo, deve necessariamente essere collegato con altri sistemi operativi quali il PEG, il controllo di gestione e le politiche organizzative. In particolare, il sistema di valutazione complessivamente considerato è collegato alle funzioni preposte a sostegno delle politiche del personale, in termini di supporto informativo, per la presa di decisioni relative alla pianificazione del personale (in termini di mobilità interna ed esterna), all'acquisizione delle risorse umane ed alle politiche retributive; il sistema di valutazione delle posizioni è collegato alle politiche organizzative poiché, è dall'indagine di natura organizzativa che acquisisce le informazioni necessarie per la valutazione di tale dimensione; il sistema di valutazione delle prestazioni è raccordato alla programmazione gestionale attraverso il collegamento con il PEG che si configura come lo strumento di programmazione contenente gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti o ai responsabili di servizio nonché, i parametri per la verifica dei risultati che consentono di effettuare una valutazione a cascata delle altre posizioni organizzative e, al sistema di controllo, attraverso il collegamento con il controllo di gestione poiché, è da tale controllo interno che riceve le informazioni circa il raggiungimento degli obiettivi per l'espletamento dell'attività di valutazione della dirigenza sia in una fase intermedia (che consente la possibilità di evidenziare eventuali scostamenti relativi con la conseguente indicazione di possibili interventi correttivi) che finale.

Tav. 1: *Il sistema di valutazione della dirigenza e il raccordo con gli strumenti di programmazione, organizzazione e controllo*

Fonte: elaborazione personale



Le finalità standardizzabili che dovrebbero essere perseguite con ogni sistema di valutazione, a prescindere dalle caratteristiche di natura organizzativa dei singoli Enti, rispondono alle esigenze di miglioramento delle prestazioni, per mezzo dell'orientamento delle performance individuali al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati e dell'individuazione di nuovi strumenti valutativi, alla necessità di definizione della dotazione organica complessiva dell'Ente per la giusta rivisitazione delle posizioni dirigenziali, alle esigenze di valorizzazione del personale dirigente per mezzo dell'introduzione di principi gestionali che consentano di orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità prevalenti allo scopo di favorire il processo di cambiamento organizzativo e creare il giusto raccordo tra la valutazione e gli altri sistemi operativi.

Sulla base di tali considerazioni, a parere di chi scrive, si evince che ogni sistema di valutazione adottato dovrà presentare uniformità ed equità nella scelta degli indicatori di performance, per garantire lo stimolo professionale imprescindibile per l'evidenziazione delle caratteristiche distintive che consentano la definizione di nuovi ruoli e l'attivazione di operazioni di mobilità interna ed esterna.

3.2 La valutazione delle prestazioni

La valutazione nella sua multidimensionalità si configura come uno strumento gestionale posto a presidio dell'evidenziazione, a consuntivo, dei punti di forza e di debolezza di un'organizzazione; uno strumento di programmazione che adempie ad una funzione prospettica e contestualmente uno strumento a sostegno dello sviluppo professionale che assolve alla mansione di mobilitazione.

La dimensione della valutazione ritenuta più importante nell'ambito del processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa e, ai fini di gestione dei sistemi retributivi, è la prestazione. Per *prestazione* si intende, a parere di chi scrive, un insieme di linee comportamentali che l'individuo (il dirigente) adopera per il raggiungimento di determinati obiettivi assegnati in sede di programmazione, sfruttando delle competenze. La valutazione delle prestazioni costituisce una componente rilevante nell'ambito del sistema di valutazione del personale dirigente complessivamente considerato che si prefigge di fornire all'organizzazione globale degli Enti Locali, una rimodernata e più consona politica di gestione del personale. L'altra finalità prevalente della valutazione della prestazione dirigenziale è rivolta al sostegno delle politiche organizzative, quindi alla valorizzazione e coinvolgimento delle risorse umane, per mezzo del "valorizzazione" delle risorse che esplicitano le migliori performance e che sono dotate di maggiore professionalità e la promozione dello sviluppo di capacità gestionali e decisionali, per mezzo del favorimento del decentramento delle responsabilità dirigenziali che consente di conferire agli stessi, un maggior grado di autonomia decisionale e operativa.

Gli elementi costitutivi che caratterizzano la prestazione dirigenziale nel suo complesso fanno capo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in termini di risultato ed alle competenze manifestate in comportamenti organizzativi e rivolte al perseguimento degli obiettivi stessi. Obiettivi e competenze intese come insieme di capacità, dimestichezze ed esperienze pregresse si configurano come le due componenti o aspetti della prestazione oggetto di monitoraggio continuo nell'ambito del processo valutativo poiché, attengono alle modalità con cui si raggiungono i risultati per mezzo dell'interpretazione, ad opera del personale dirigente, del ruolo assegnato dagli organi di vertice, nel rispetto dei valori propri dell'organizzazione e della mission dell'Ente.



La questione di fondo, di difficile snodo, è insita nelle diverse interpretazioni del significato intrinseco della prestazione; se la prestazione si identifica con i risultati dell'azione dirigenziale e contestualmente con i comportamenti organizzativi, in termini di competenze necessarie al conseguimento degli stessi, l'oggetto di valutazione, deve necessariamente essere costituito da entrambi gli elementi istituiti che consentono di coglierne a pieno il significato in termini di valore professionale. Spesso però, si finisce per considerare un unico elemento costitutivo concentrando l'attività di valutazione o sui soli risultati o sulle sole competenze sminuendo così il peso del valore complessivo della prestazione dirigenziale resa.³

I due elementi costitutivi della prestazione non possono essere considerati un tutt'uno essendo rappresentativi di due componenti dimensionali diverse, una di natura oggettiva che fa capo alla valutazione dei risultati conseguiti, l'altra di natura soggettiva che fa capo alla valutazione della prestazione lavorativa in termini di competenze e capacità. La valutazione dei risultati conseguiti che si configura come l'aspetto quantitativo della prestazione richiama la metodologia MbO (*Management by Objectives*) per mezzo della quale, il personale dirigente viene valutato sulla base misurazione del grado degli obiettivi effettivamente realizzati. La valutazione delle competenze che rappresenta l'aspetto qualitativo della prestazione, ha per oggetto l'insieme delle conoscenze, capacità ed esperienze che inerenti alla modalità di conseguimento di risultati in congruenza con la mission, i valori e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Un'organizzazione che auspica al cambiamento di natura gestionale e organizzativo, per mezzo della valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, non deve essere solo il risultato della somma di azioni dirigenziali individuali e/o collettive oggettivamente quantificabili ma anche, contestualmente, il risultato di un insieme di competenze organizzative che richiedono una sorta di nuove relazioni e coordinamento perché, seguire la logica del risultato per l'implementazione di una gestione per obiettivi senza la contestuale introduzione di una nuova cultura manageriale legata al miglioramento del comportamento organizzativo, è come perseguire e conseguire un obiettivo a metà, i cui risultati non possono che essere parziali e di scarsa utilità.

³ In base a quanto previsto all'art.1, commi 1 e 2 del D.Lgs. n. 286/99, spetta ai singoli Enti, in funzione della riconosciuta autonomia regolamentare e organizzativa, provvedere alla definizione dei meccanismi e strumenti di monitoraggio per la valutazione del personale con qualifica dirigenziale. Sulla base di quanto previsto in sede di pianificazione strategica e tenendo conto dell'insieme dei vincoli e delle opportunità afferenti alle scelte strategiche definite, i singoli Enti decidono autonomamente l'adozione di un sistema di valutazione dei soli risultati, delle sole competenze o di entrambi gli elementi costitutivi della prestazione.

4. Fattori critici di successo e fattori di ostacolo all'applicazione del benchmarking a livello di governo locale

Il conseguimento di risultati concreti presuppone l'adozione di adeguate metodologie, strumenti e modelli d'analisi congeniali alle peculiarità e coerenti con la mission e la vision di ogni Amministrazione, nel tentativo di innescare reali processi di miglioramento continuo.

L'esigenza di compiere un'adeguata diagnosi organizzativa per la promozione del miglioramento delle performance dirigenziali attraverso l'attività di valutazione delle stesse, implica la disponibilità di idonei strumenti ma anche di un'appropriata metodologia che consenta di verificare se il sistema è in grado di produrre i risultati attesi in termini di miglioramento continuo.

Il benchmarking si configura come lo strumento adeguato per l'attuazione dei processi di rinnovamento generativi di valore, sia per la comunità di riferimento che per i singoli Enti poiché, presuppone, un reale coinvolgimento del personale dirigenziale e non, nella determinazione di nuovi obiettivi; coinvolgimento espresso nei momenti di confronto e di assunzione di decisioni.

Numerosi sono i fattori di ostacolo all'introduzione del benchmarking nel settore pubblico tutti insiti nelle resistenze al cambiamento, nelle influenze politiche e soprattutto nell'atteggiamento scorretto di coloro che intervengono nelle diverse iniziative dello stesso.



Secondo l'autorevole opinione di R. C. Camp, gli indicatori di successo per la sperimentazione del benchmarking, in ogni realtà aziendale, afferiscono all'impegno del personale dirigente, alla sperimentazione e consolidamento del benchmarking che deve essere considerato come un'attività ordinaria, da istituzionalizzare sulla base delle fasi previste secondo la logica del progetto, focalizzando l'attenzione sulla competitività, al fine di favorire un processo di apprendimento e condivisione delle informazioni con i partner del progetto, per l'adattamento dei risultati nella propria realtà organizzativa e gestionale.⁴

⁴ Per approfondimenti sugli indicatori di successo per il benchmarking si veda R. C. Camp, "Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi", Editoriale Itaca, Milano, 1991.

I fattori chiave per la sperimentazione del benchmarking, a livello locale, sono in sostanza rappresentati dall'agilità nell'esplicitazione di progetti di benchmarking, dalla maturazione della cultura d'impresa posseduta, dalla facilità nell'attivazione delle diverse iniziative, dalla capacità operativa e dall'idoneità tecnica.⁵

L'abilità dei singoli enti a intraprendere iniziative di benchmarking è commisurata alla similarità organizzativa ma anche di processo rispetto a quella dei partners, mentre, la maturazione della cultura d'impresa posseduta è subordinata all'ottenimento del coinvolgimento di tutti i soggetti appartenenti all'organizzazione, per lo sviluppo del senso di appartenenza all'Ente. Attraverso la definizione di progetti di benchmarking, a livello di governo locale, è quindi possibile favorire (attraverso il confronto e la ricerca della best practice) l'implementazione di una cultura organizzativa fondata sulla cooperazione e sull'apprendimento per l'ottenimento di migliori risultati.

La facilità di applicazione è insita invece nella consapevolezza del team applicativo delle ragioni che presiedono la necessità di sperimentare il benchmarking, la stessa è subordinata alla mappatura del processo ed alla corretta individuazione dei punti critici a cui apportare accorgimenti, in un'ottica di miglioramento.

Per ciò che attiene invece alla capacità operativa è opportuno sottolineare che trattasi di un fattore di estrema rilevanza e di indubbia imprescindibilità per la corretta implementazione della best practice all'interno dell'organizzazione. La stessa, si configura come uno strumento posto a presidio del controllo dell'adattamento delle prassi migliori, da esplicitare e valorizzare per mezzo dell'addestramento e della formazione delle risorse umane che dovranno attivare le nuove tecniche di gestione incorporate.

Il successo di un progetto di benchmarking è in ultimo legato all'idoneità tecnica, che si sostanzia nell'adeguatezza delle competenze e delle esperienze necessarie per la conduzione dello stesso. Spesso ci si avvale di consulenti esterni ma sarebbe più giusto, a parere di chi scrive, promuovere la formazione professionale interna quale fattore determinante per il raggiungimento di tale idoneità.

L'analisi e la valutazione dei fattori chiave per la sperimentazione del benchmarking a livello locale, in qualità di precondizioni imprescindibili per l'implementazione, è essenziale per lo sviluppo di agenti di cambiamento poiché, forte è la coniugazione tra i nuovi comportamenti organizzativi (da assumere, promuovere e accrescere) e il successo dell'organizzazione locale e ciò può realizzarsi per mezzo della comunicazione della visione del cambiamento e dell'integrazione delle risorse umane che devono essere continuamente e sistematicamente orientate al soddisfacimento degli utenti esterni a garanzia del benessere sociale.

5 Conclusioni

A livello di governo locale ciò che deve costituire l'oggetto delle iniziative di benchmarking sono le procedure, da sempre ancorate ad una logica burocratica. A parere di chi scrive, occorre auspicare ad una semplificazione delle prassi per favorire il cambiamento delle logiche valutative e ciò può essere realizzato per mezzo della promozione di iniziative di benchmarking volte alla ricerca di migliori prestazioni in un'ottica di perfezionamento incessante, al fine di formulare accorgimenti idonei al conferimento di una standardizzazione alla metodologia di valutazione tale da rendere la stessa capace di governare i cambiamenti organizzativi mediante l'aumento del grado di soddisfazione e motivazione del personale dirigente.

Diverse sono le criticità che condizionano pesantemente la costruzione di un adeguato sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali ed è sulle stesse che bisogna sviluppare una maggiore consapevolezza già in fase di prima definizione degli approcci complessivi e dei criteri di riferimento, per poi fronteggiare e risolvere tali criticità in fase di definizione del

⁵ Si veda M.Sargiacomo, "Il benchmarking nell'Azienda Comune", Giappichelli Editore, cit. pag. 59 e ss..

processo e degli strumenti di valutazione; le criticità devono quindi essere affrontate attraverso scelte chiare e inequivocabili (frutto della negoziazione) sia in fase di progettazione che in fase di applicazione del sistema.

Pertanto, il benchmarking, a livello di governo locale, non deve essere inteso come un mero strumento di valutazione delle prestazioni in termini di risultati ma come una tecnica per garantire l'auspicato riposizionamento e l'individuazione dei gap prestazionali, per mezzo della formulazione di nuovi obiettivi definiti sulla base dell'apprendimento e incorporazione dei migliori orientamenti esterni.

Il superamento delle barriere al processo di rinnovamento negli Enti Locali implica l'introduzione di nuove logiche organizzative e di gestione atte a introdurre un nuovo modello organizzativo incentrato sulla logica di processo nonché, la definizione di un sistema integrato di programmazione, organizzazione, controllo, valutazione e incentivazione che ottemperi all'accettazione, apprendimento e adattamento di nuove prassi procedurali per la semplificazione delle attività e il raggiungimento di maggiori performance, al fine di elevare sia il grado di soddisfazione e di valore della collettività di riferimento ma anche il grado di soddisfazione dei membri dell'organizzazione per mezzo della definizione di un sistema di misurazione delle performance direttamente sull'output del processo. In ultimo, è necessario ribadire che l'attività di valutazione si configura come lo strumento gestionale in grado di favorire la definizione e il consolidamento di un processo di rinnovamento dell'azione dirigenziale a seguito della riqualificazione degli stili decisionali ottenuta, a sua volta, per mezzo della valorizzazione degli stessi. Occorre cercare di favorire l'istituzionalizzazione di tale attività per la realizzazione e il consolidamento di una nuova cultura della valutazione intesa come valutazione "partecipata", da realizzare attraverso l'utilizzo dei risultati della valutazione esplicitati da tutti i soggetti interessati all'attività e per mezzo dell'utilizzo di idonee metodologie congeniali al conferimento alla stessa di un maggior grado di oggettività (coerente con le logiche che fanno capo alla gestione per obiettivi orientata ai risultati), nel tentativo di riduzione del forte soggettivismo e autoreferenzialità da sempre pregnante nella formulazione del giudizio finale di valore per la mancanza della predisposizione di un sistema di fattori e gradi non solo riferibili ai risultati attesi ma anche ai comportamenti operativi, organizzativi e gestionali.