



**PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA  
ASSE E – Capacità Istituzionale Obiettivo specifico 5.1  
Performance PA – Linea 2**

La valutazione bottom up:  
obiettivi e limiti

**Pietro Bevilacqua, FORMEZ**  
Università di Bari “Aldo Moro”, 17 giugno 2014



## Top down e bottom up nella valutazione di performance

- **valutazione top-down** - È la valutazione, espressa dal dirigente o dal valutatore esterno, sulla performance posta in essere dal collaboratore nell'arco del periodo oggetto di valutazione.
  
- **valutazione bottom-up** - È la valutazione espressa da più collaboratori su specifici aspetti della performance di un soggetto con livello organizzativo sovraordinato o di un processo operativo di propria competenza.

## Valutazione interna

- La valutazione interna prende corpo ad opera delle stesse strutture di base che compongono l'organizzazione; essa si esprime in forma di autovalutazione.
- L'autovalutazione consiste nella capacità dell'organizzazione stessa di interrogarsi criticamente sui propri risultati e di individuare e realizzare autonomamente conseguenti obiettivi di miglioramento.
- Nell'organizzazione la valutazione interna può avvenire in ambito settoriale, intersettoriale o generale: dall'ambito in cui si produce, ha ricadute di diversa ampiezza.
- L'autovalutazione può intrecciarsi utilmente con la valutazione esterna al fine di massimizzare l'impatto migliorativo, finalità necessaria di ogni processo valutativo.
- La valutazione *bottom-up* è una delle forme in cui prende corpo la valutazione interna.

## Valutazione esterna

- La valutazione esterna può essere articolata su vari livelli e, in funzione di questi ultimi, può essere organizzata e gestita da figure diverse, quali un organismo terzo/indipendente, il direttore generale, il dirigente, il superiore gerarchico.
- La *accountability* dell'organizzazione è condizione necessaria della valutazione esterna
- I risultati della valutazione esterna servono a soggetti diversi:
  - **all'organo politico** per verificare la realizzazione delle proprie linee strategiche;
  - **al vertice della tecnostruttura** per governare l'azione gestionale e assumere decisioni di gestione;
  - **agli shareholder e stakeholder** per comparare, scegliere e esercitare compiutamente i propri diritti.

## Caratteristiche salienti delle due forme di valutazione

### VALUTAZIONE ESTERNA

GUARDA DA FUORI

- IL VALUTATORE HA UNO STATUS DIVERSO
- VALUTATORE E VALUTATO HANNO VALORI DIVERSI
- IL VALUTATORE PUO' AVERE IMPARZIALITA' DI GIUDIZIO
- IL VALUTATORE NON OPERA IL CAMBIAMENTO

### VALUTAZIONE INTERNA

GUARDA DA DENTRO

- I VALUTATORI HANNO STATUS SIMILE
- I VALUTATORI HANNO LO STESSO SISTEMA VALORIALE
- I VALUTATORI SONO FORTEMENTE COINVOLTI
- IL VALUTATORE REALIZZA IL CAMBIAMENTO

# Valutazione interna/esterna

- Un sistema di valutazione maturo si fonda sull'integrazione tra valutazione interna e valutazione esterna.
- Detta integrazione consente di massimizzare i pregi e contenere i limiti delle due prospettive applicate in chiave “pura”.
- “Tutti temono la valutazione esterna, ma nessuno si fida della valutazione interna” (D. Nevo, 1986)

## Aspetti di interazione tra valutazione interna ed esterna

- **Valutazione mista:** entrambe concorrono contestualmente ad alimentare diversi fattori valutativi che confluiscono in un unico esito valutativo;
- **Valutazione i/e:** la val. interna precede quella esterna e la orienta. In questo approccio la val. esterna verifica e valida la val. interna;
- **Valutazione e/i:** la val. esterna precede quella interna e indica gli ambiti su cui questa ultima si focalizza per agire in miglioramento.