



Riforma Zangrillo sulla Valutazione - Una buona occasione per Generali e Colonnelli?

Pubblicato il 30/01/2026

C'è un punto in cui una riforma smette di essere un elenco di articoli e diventa un cambio di cultura: quando sposta lo sguardo dalla pura gerarchia alla qualità concreta del servizio pubblico, e lo fa con strumenti moderni, misurabili, replicabili. **L'approvazione alla Camera del disegno di legge A.C. 2511 (28 gennaio 2026)**, nel solco della linea politica portata avanti dal ministro per la PA **Paolo Zangrillo**, va letta così: **rendere la performance una responsabilità collettiva e la dirigenza una funzione da meritare, non una posizione da presidiare.**

La riforma interviene su due nervi scoperti di ogni amministrazione: **accesso e progressione della carriera dirigenziale** e **valutazione della performance** di dirigenti e personale. Il messaggio è diretto: **non basta "raggiungere obiettivi", bisogna dimostrare capacità manageriali**, costruire competenze, migliorare servizi. **E farlo con criteri chiari**, non con

formule che suonano bene ma non cambiano nulla.

Una valutazione meno gerarchica e più partecipata

La parte più innovativa è il superamento della valutazione gerarchica e “unidirezionale”: **non più soltanto un giudizio che scende dall’alto**, ma un processo che **coinvolge più soggetti interni** e, dove possibile, anche **utenti esterni**. È una scelta moderna perché riconosce una verità semplice: **la leadership non si vede solo nel risultato finale, ma nel modo in cui quel risultato viene ottenuto**—organizzazione, relazioni, cooperazione, capacità di far crescere le persone.

La valutazione viene articolata **non solo per obiettivi, ma anche per “caratteristiche trasversali”**: capacità relazionali, organizzative, realizzative, cooperative, gestione della complessità, attitudine a superare schemi consolidati. **Questo è il cuore del “360 gradi”**: **non un’etichetta, ma un metodo** che rende più difficile nascondersi dietro il ruolo.



Riforma Zangrillo sulla Valutazione - una buona occasione per Generali e Colonnelli?

Un argine al carrierismo: non tutti eccellenti

Ogni sistema di valutazione, se mal progettato, produce inflazione di giudizi, scambi opachi, carriere per prossimità. Qui entra un correttivo concreto: **progressività della retribuzione legata alla performance** e soprattutto **un tetto numerico alle valutazioni apicali**.

In particolare, **entro ciascun ufficio dirigenziale generale non potranno essere attribuiti “punteggi apicali” in misura superiore al 30%** delle valutazioni effettuate per ciascuna

categoria o qualifica: significa che gli “ottimi” (o comunque i punteggi massimi) **non potranno diventare una distribuzione automatica.**

Inoltre, **il riconoscimento delle “eccellenze” non potrà superare il 20% delle valutazioni apicali**: cioè, anche dentro il gruppo degli “ottimi”, solo una quota limitata potrà essere definita davvero “eccellente”. Tradotto: **basta col “tutti eccellenti”**. Se le valutazioni devono contare, **devono anche saper distinguere.**

È un punto essenziale: **la credibilità dell’istituzione passa anche dalla credibilità dei suoi giudizi interni**. E quando il sistema premia sempre e comunque, non premia più nessuno: diventa solo un linguaggio di convenienza.

Obiettivi chiari, criteri leggibili: niente parole ampollöse

L’impianto richiede **obiettivi più oggettivi**, coerenti con le risorse disponibili e in numero tale da cogliere le priorità reali. Qui sta la differenza tra riforma e retorica: **meno indicatori “ornamentali”, più misure verificabili; meno frasi solenni, più criteri leggibili**. Una valutazione seria è una valutazione che **si capisce, si può controllare, produce conseguenze proporzionate**.

Perché può funzionare anche per Ufficiali Generali e Superiori

Ed è qui che la riforma diventa, potenzialmente, un modello che parla anche oltre la PA. Le Forze Armate, come tutte le grandi istituzioni pubbliche, **non sono immuni da dinamiche note**: carriere costruite sull’appartenenza, valutazioni troppo verticali, “eccellenze” distribuite per inerzia, obiettivi talvolta poco misurabili o troppo generici. Proprio perché la catena di comando è necessaria, **la valutazione dovrebbe essere ancora più rigorosa e più aderente ai comportamenti reali**.

Non significa importare meccanicamente strumenti civili in un contesto che ha esigenze operative e vincoli specifici. Significa però assumere un principio: **distinguere il rispetto della gerarchia dalla qualità della leadership**. E la qualità della leadership si misura anche nella capacità di **cooperare, formare, organizzare, realizzare, gestire la complessità** senza scaricarla sugli altri.



Riforma Zangrillo sulla Valutazione - una buona occasione per Generali e Colonnelli?

L'occasione politica: Crosetto può aprire un fronte di modernizzazione

Questa è un'occasione che il Ministro della Difesa **Guido Crosetto** dovrebbe cogliere: **avviare una riforma della valutazione della dirigenza militare—Ufficiali Generali e Superiori inclusi—nello stesso senso della PA**. Non per “ammorbidire” la disciplina, ma per **renderla più seria: meno automatismi, meno lodi di prassi, più valutazioni trasversali e verificabili, obiettivi chiari**, collegialità dove possibile, e soprattutto **stop alla tentazione dell'autoincensamento**.

Una riforma del genere avrebbe un effetto doppio: **proteggere l'istituzione dal carrierismo distruttivo** e **proteggere le persone dalla discrezionalità opaca**. Non è un dettaglio: è **tenuta morale e organizzativa**.

Conclusione

La riforma Zangrillo, nel suo impianto, **alza l'asticella**: rende la valutazione **meno rituale e più concreta, più completa e meno manipolabile**. Se questo è il cambio di passo che la PA prova finalmente a darsi, vale la pena chiedersi—senza slogan—se lo stesso cambio di passo, con gli adattamenti necessari, non debba riguardare anche la Difesa. Perché le istituzioni si rafforzano quando **smettono di raccontarsi “eccellenti” e iniziano a dimostrare, con criteri verificabili, chi guida bene e chi no**.

Link notizia: <https://temi.camera.it/leg19/provvedimento/sviluppo-della-carriera-dirigenziale-e-valutazione-della-performance-del-personale-delle-pubbliche-amministrazioni.html>